

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2011

Sara Pietilä

PARTIOLIPPUKUNTIEN JÄSENHANKINTA JA JÄSENYYYKSIEN YLLÄPITO



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sara Pietilä

PARTIOLIPPUKUNTIEN JÄSENHANKINTA JA JÄSENYYKSIEN YLLÄPITO

Partiolaisten jäsenmäärä on laskenut Suomessa tasaisesti viime vuosikymmenen ajan. Partiotoinnin edellyttämän riittävän jäsenmäärän ylläpitämiseksi lippukuntien pitää toisaalta saada lisää jäseniä ja toisaalta pystyä pitämään vanhat jäsenet mukana toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten markkinointiajattelua voidaan soveltaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, eli lippukuntien, toimintaan ja miten ne voivat hyödyntää markkinointia erityisesti jäsenhankinnassaan ja jäsenyyksien ylläpidossa. Lopullisena tarkoituksena oli luoda konkreettinen malli, jota lippukunnat voivat hyödyntää oman markkinointinsa tehostamisessa. Työn toimeksiantaja oli Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter r.y.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden markkinoinnin erityispiirteitä, markkinoinnin eri muotojen käyttöä palveluiden markkinoinnissa, asiakassuhteen elinkaarimallia sekä markkinoinnin suunnittelua. Työn empiirisen osan edellyttämät perustiedot saatiin Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry:n teettämistä tutkimuksista sekä opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista partiotoinnissa.

Lippukuntien jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon ratkaisuksi opinnäytetyössä esitettiin erilaisia sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja. Työssä määriteltiin myös lippukuntien markkinoinnin kohderyhmät, jotka ovat johtajat, nykyiset sekä potentiaaliset jäsenet ja heidän vanhempansa. Sisäinen markkinointi nähtiin työssä johtamisstrategian tärkeänä osana, jonka tavoitteena on luoda edellytykset lippukuntien muun markkinoinnin toteuttamiselle. Partiolippukuntien toiminnassa voidaan erottaa kaksi erilaista asiakkuuden elinkaarimallia, eli koloiltojen elinkaari ja tapahtumien elinkaari. Näiden elinkaarimallien eri vaiheisiin sovellettiin ulkoisen markkinoinnin toimenpiteitä, kuten markkinointiviestintää, sekä vuorovaikutusmarkkinoinnin toimenpiteitä, palvelun laadun analysointia, suunnittelua ja kehittämistä.

Työn loppuosassa keskityttiin markkinoinnin suunnitteluprosessiin. Partiolippukuntien käyttöön laadittiin malli, jota ne voivat käyttää apuna markkinointinsa suunnittelussa pyrkiessään tehostamaan jäsenhankintaansa ja jäsenyyksien ylläpitoa.

ASIASANAT:

partio, nonprofit-organisaatiot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, palvelumarkkinointi, markkinointisuunnitelma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

May 2011 | 77

Instructor: Maija Nolvi

Sara Pietilä

GETTING NEW MEMBERS AND MAINTAINING OLD MEMBERSHIPS IN LOCAL GROUPS OF SCOUTING

The number of members in Scouting in Finland has decreased during the past decade. To maintain or to increase the number of Scout memberships local groups have to on one hand get new members and on the other hand prevent old members to quit Scouting.

The objective of this thesis was to define how marketing can be used within non-profit organizations like local Scout groups and how these organizations can exploit marketing especially in getting new members and maintaining the old memberships. The aim was to create a model which the local Scout groups can use when strengthening their marketing. The thesis was made as an assignment for Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter r.y.

The theoretical part of the thesis covered the special characteristics of marketing in non-profit organizations, the use of different marketing models in service marketing, the lifecycle of customer relationship and the marketing planning process. The basic information used in the empirical part of the thesis was gathered from the surveys published by Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter r.y. and from the author's knowledge and experiences gained while working in a local Scout group.

Different activities of internal, external and interactive marketing are represented in the thesis as a solution for getting new members and keeping the old ones involved in the local groups' action. The target groups of local groups' marketing are also defined in the thesis. The target groups are the leaders, potential and old members and their parents. Internal marketing was regarded as a critical part of leadership strategy. In the action of local Scout groups two different membership lifecycles can be distinguished: the lifecycle of weekly meetings and the lifecycle of events. Activities of external marketing, e.g. marketing communications, different activities of interactive marketing and analyzing, planning and developing the service quality were applied in the different stages of these lifecycles.

The final part of the thesis covers the marketing planning process. A model was drawn up for the use of local Scout groups and they can use it while planning their marketing and strengthening their actions in gaining new memberships and maintaining the old ones.

KEYWORDS:

Scouting, non-profit organizations, service marketing, marketing plan

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 PARTIO HARRASTUKSENA	6
2.1 Partioliiikkeen historiaa	6
2.2 Partiokasvatus	7
2.3 Partion organisaatorakenne	9
2.3.1Järjestöt, piirit ja lippukunnat	9
2.3.2Lippukunnan organisaatorakenne	10
3 MARKKINOINTI NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA	12
3.1 Nonprofit-organisaation erityispiirteet	12
3.2 Palveluiden markkinointi	15
3.3 Asiakassuhteen elinkaari	17
4 MIKSI PARTIOSTA EROTAAN?	22
4.1 Exit-tutkimus	23
4.2 Järjestökuvatutkimus	24
4.3 Yhteenveto ja toimenpiteet	26
5 PARTIOLIPPUKUNTIEN MARKKINOINTI	28
5.1 Jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteet	28
5.2 Kohderyhmien määrittäminen partiolippukunnissa	30
5.3 Sisäinen markkinointi	33
5.3.1Koulutus	33
5.3.2Motivoiva esimiestoiminta	34
5.3.3Sisäinen tiedotus ja viestintä	37
5.4 Ulkoinen markkinointi	40
5.4.1Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu	43
5.4.2Mainonta	43
5.4.3Myynninedistäminen	44
5.4.4Tiedottaminen	46
5.5 Vuorovaikutusmarkkinointi ja palvelun laatu	47
5.5.1Tekninen ja odotettu laatu	49
5.5.2Toiminnallinen laatu ja vuorovaikutusmarkkinointi	49
5.5.3Palvelun laadun kuiluanalyysi	52
6 LIPPUKUNTIEN MARKKINOINTISUUNNITELMA	56
6.1 Markkinoinnin suunnittelu	56
6.2 Lähtökohta-analyysit	58

6.2.1 Sisäiset ja ulkoiset analyysit	58
6.2.2 SWOT-analyysi	60
6.3 Tahtotila ja strategiat	61
6.4 Tavoitteet ja toimintasuunnitelma	63
6.5 Seuranta ja korjaavat toimenpiteet	64
7 YHTEENVETO	65
LÄHTEET	69

LIITTEET

Liite 1. Lippukunnan markkinoinnin suunnittelumalli.

KUVIOT

Kuvio 1. Partiomenetelmä (Suomen Partiolaiset 2009, 1).	8
Kuvio 2. Partion organisaatorakenne.	9
Kuvio 3. Lippukunnan organisaatorakenne.	11
Kuvio 4. Palveluiden markkinointikolmio (mukaillen Grönroos 2009, 335).	17
Kuvio 5. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).	18
Kuvio 6. Koloiltojen elinkaari.	21
Kuvio 7. Tapahtumien elinkaari.	22
Kuvio 8. Ratkaisuja jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteisiin.	29
Kuvio 9. Partiolippukunnan markkinoinnin kohderyhmät.	32
Kuvio 10. Sisäisen viestinnän tasot.	38
Kuvio 11. Markkinointiviestintä koloiltojen elinkaareissa.	42
Kuvio 12. Markkinointiviestintä tapahtumien elinkaareissa.	42
Kuvio 13. Koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2009, 102).	48
Kuvio 14. Toiminnallinen laatu partiolippukunnissa.	50
Kuvio 15. Palvelun laadun kuiluanalyysi (Zeithaml ym. 1990, 46).	53
Kuvio 16. Laadun tarkkailuprosessi (mukaillen Zeithaml ym. 1990, 47).	55
Kuvio 17. Strateginen ja operatiivinen suunnittelu (mukaillen Rope & Vahvaselkä 1994, 98).	56
Kuvio 18. Markkinoinnin suunnittelu (mukaillen Rope & Vahvaselkä 1994, 30).	57
Kuvio 19. SWOT-analyysi (Armstrong & Kotler 2009, 85).	60
Kuvio 20. Lippukunnan jäsenhankinnan strateginen suunnittelu.	62
Kuvio 21. Lippukunnan jäsenhankinnan operatiivinen suunnittelu.	64
Kuvio 22. Poikkeamien aikallistamisprosessi (mukaillen Rope & Vahvaselkä 1994, 171 ja Isohookana 2007, 117).	65

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on partiolippukuntien jäsenhankinta ja jäsenyyksien ylläpito. Partiolippukunnat ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Tavoitteena on ensiksi selvittää, miten markkinointiajattelua voidaan soveltaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan partiolippukuntien näkökulmasta ja toiseksi, miten lippukunnat voivat hyödyntää markkinointia jäsenhankinnassa ja jäsenyyksien ylläpidossa. Työn toimeksiantaja on Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter r.y., josta tässä opinnäytetyössä käytetään myöhemmin lyhyempää nimeä Suomen Partiolaiset.

Partiolaisten jäsenmäärä on laskenut Suomessa tasaisesti viime vuosikymmenen ajan. Suomen Partiolaiset, suomalaisen partiotoiminnan keskusjärjestö, on selvittänyt partiosta eroamisen syitä ja yleistä mielikuvaa partioharrastuksesta kahdessa eri tutkimuksessa, joita esittelen tarkemmin luvussa 4. Keskusjärjestö lanseerasi myös uuden partio-ohjelman, joka on ollut tarkoitus ottaa lippukunnissa käyttöön viimeistään syksyllä 2010 (Suomen Partiolaiset 2010d). Uusi ohjelma vastaa paremmin nykyajan tarpeita ja sen tarkoituksena on auttaa jäsenkadon hillitsemisessä.

Partion jäsenmäärän laskun pysäyttämiseksi lippukuntien, partion paikallisyhdistysten, pitää toisaalta saada lisää jäseniä ja toisaalta pystyä pitämään vanhat jäsenet mukana toiminnassa. Nyt, kun miltei kaikilla lippukunnilla on uudistettu nykyaikainen ohjelma käytössään, on otollinen aika kehittää myös niiden markkinointia ja jäsenhankintaa.

Opinnäytetyössä esitellään ensin partiotoiminnan perusteita lyhyesti ja sitten työn teoreettista viitekehystä. Teoreettinen viitekehys koostuu muun muassa voittoa tavoittelemattoman eli nonprofit-organisaation markkinoinnin erityispiirteistä, sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin käytöstä palveluiden markkinoinnissa sekä asiakassuhteen elinkaarimallista.

Neljännessä luvussa esitellään edellä mainittujen Suomen Partiolaisten teettämien tutkimusten tuloksia, joiden pohjalta on määritelty syitä partioon liittymiselle ja partiosta eroamiselle. Näiden syiden pohjalta on muodostettu jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteet, joihin viidennessä luvussa esitetään ratkaisuja.

Suomen Partiolaisten teettämien tutkimusten ohella opinnäytetyön empiria pohjautuu työn tekijän omiin kokemuksiin ja tietoon. Opinnäytetyön tekijä on harrastanut partiota yli 15 vuotta ja toiminut pitkään erilaisten ikäkausiryhmien johtajana sekä lippukunnan hallinnollisissa tehtävissä, muun muassa sihteerinä ja rahastonhoitajana.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa kerrotaan markkinoinnin suunnitteluprosessista ja siitä, miten suunnitteluprosessi voidaan toteuttaa partiolippukunnissa. Opinnäytetyön tuloksena laaditaan partiolippukunnille tarkoitettu malli, jonka avulla lippukunnat voivat suunnitella markkinointiaan ja tehostaa jäsenhankintaansa ja jäsenyyksien ylläpitoa.

2 PARTIO HARRASTUKSENA

2.1 Partioliikkeen historiaa

Kansainvälinen partioliike sai alkunsa 1900-luvun alussa, kun Lordi Baden-Powell, kuuluisa sotakenraali, kehitti poikien kasvatusjärjestelmän. Baden-Powell pääsi kokeilemaan ideoitaan elokuussa 1907, jolloin hän piti Brownsean saarella ensimmäisen partioleirin. Vuonna 1908 hän julkaisi kokemuksiinsa perustuvan kirjan *Scouting For Boys*. Kirjasta tuli heti suosittu Isossa-Britanniassa ja moni poika liittyi partioon. (WAGGGS 2010.)

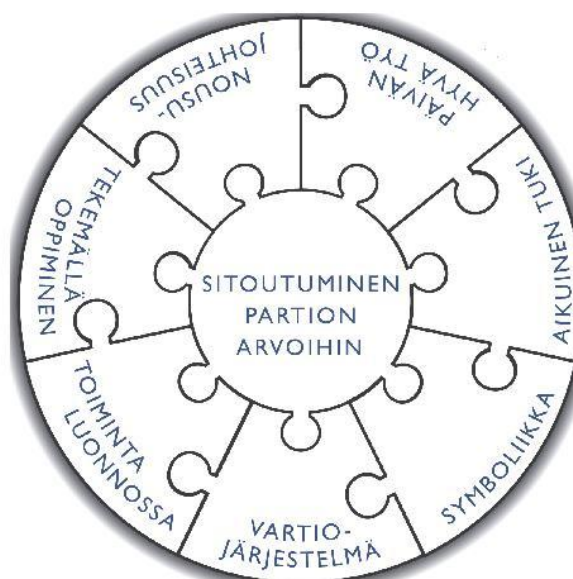
Alun perin pojille suunnattu partiotoiminta kiinnosti myös tyttöjä ja jo vuonna 1909 laadittiin tyttöpartiolaisille oma kasvatusjärjestelmä. Seuraavana vuonna perustettiin virallisesti tyttöpartiolaisten oma liike. (WAGGGS 2010.) Partioitoiminta rantautui Suomeen nopeasti. Vuonna 1910 Suomeen perustettiin omia partioryhmiä, jotka myöhemmin järjestäytyivät partiotyttö- ja

partiopoikajärjestöiksi. Suomen partiotyttö- ja partiopoikajärjestöt yhdistyivät Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry. -nimiseksi järjestöksi vuonna 1972. (Suomen Partiolaiset 2010c.)

2.2 Partiokasvatus

Partio on lasten ja nuorten kasvatusjärjestö ja sen kohderyhmänä Suomessa ovat 7-22-vuotiaat lapset ja nuoret. Partiokasvatus koostuu kahdesta osasta: partion päämäärästä, jota konkretisoivat kasvatustavoitteet sekä partiomenetelmästä, jota konkretisoi partio-ohjelma. Partiokasvatuksen päämääränä on ”kasvattaa lapsesta ja nuoresta persoonallisuudeltaan ja elämäntavoiltaan tasapainoinen, vastuuntuntoinen, aktiivinen sekä itsenäisesti ajatteleva paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen yhteisön jäsen”. (Suomen Partiolaiset 2009, 1.)

Edellä mainittua päämäärää konkretisoivat kasvatustavoitteet, jotka ovat aikaan ja kulttuuriin sidottuja. Niitä siis päivitetään ajan kuluessa ja ne vaihtelevat maittain ja kulttuureittain. Suomen Partiolaisten kasvatustavoitteet on päivitetty vuonna 2006. Kasvatustavoitteet saavutetaan partiomenetelmää käyttämällä. Tavoitteet voitaisiin saavuttaa toki muillakin menetelmillä, mutta silloin ei olisi kyse partiotoiminnasta. Partiomenetelmä on esitelty kuviossa 1. (Suomen Partiolaiset 2009, 1-2.)



Kuvio 1. Partiomenetelmä (Suomen Partiolaiset 2009, 1).

Partio-ohjelma tarjoaa lippukunnille selkeän toimintamallin siitä, miten kasvatustavoitteisiin päästään suorittamalla partiomenetelmää. Partiossa toimitaan ikäkausiryhmissä ja partio-ohjelma määrittelee muun muassa, millaiset nämä ryhmät ovat, minkä ikäinen ryhmän johtaja on, mitkä ovat ikäkauden symbolit ja millainen on ikäkauden lupaus. Partio toimintaan kuuluu oleellisesti viikoittainen toiminta. Ikäkausiryhmät kokoontuvat viikoittain kololle, lippukunnan kokoontumispaikkaan. (Suomen Partiolaiset 2010f.)

Ikäkausiryhmien kokouksissa suoritetaan partio-ohjelman määrittelemiä aktiviteetteja. Nämä aktiviteetit ovat jokaisella ikäkaudella omanlaisensa. Aktiviteettien avulla opetellaan erilaisia taitoja: muun muassa erätaitoja, kansalaistaitoja, johtamista, sosiaalisia taitoja ja luovan ajattelun taitoja. Viikoittaisen toiminnan lisäksi partio-ohjelmaan kuuluvat myös retket, leirit, kisat ja muut yhteiset tapahtumat, kuten lippukunnan varainkeruutempaukset tai joulujuhlat. (Suomen Partiolaiset 2010f.)

2.3 Partion organisaatorakenne

2.3.1 Järjestöt, piirit ja lippukunnat

Partioliikkeen kattojärjestöinä toimii kaksi maailmanjärjestöä: World Organisation of the Scout Movement (WOSM) ja The World Association of Girl Guides and Girl Scouts (WAGGGS). Nämä kattojärjestöt kokoavat koko maailman partiotoiminnan yhtenäiseksi. (Suomen Partiolaiset 2010b.)

Suomessa partioliikkeen keskusjärjestö on Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry., josta tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiassa lyhyempää muotoa Suomen Partiolaiset (Suomen Partiolaiset 2010b). Kuviossa 2 on esitelty yksinkertaistettu malli partion organisaatorakenteesta.



Kuvio 2. Partion organisaatorakenne.

Suomen Partiolaisten jäseniä ovat partiopiirit. Partiopiirejä oli vuonna 2009 Suomessa 11, mutta tavoitteena on vähentää piirien lukumäärä yhdeksään. Partiopiirit myötäilevät maakuntarajoja. Poikkeuksena on ruotsinkielinen

partiopiiri Finlands Svenska Scouter r.f., joka toimii koko maassa. (Suomen Partiolaiset 2010b.)

Partiopiirit tukevat paikallisyhdistyksien, eli lippukuntien, toimintaa. Lippukunnat ovat partiotoiminnan perusyksiköitä, joissa varsinainen toiminta tapahtuu. Niiden koko vaihtelee noin 20-200 jäsenen välillä ja ne voivat olla tyttö-, poika- tai yhteislippukuntia sekä maa- tai meripartiolaislippukuntia. Suomessa on kaiken kaikkiaan noin 820 lippukuntaa ja 70 000 partiolaista. (Suomen Partiolaiset 2010b.)

2.3.2 Lippukunnan organisaatiorakenne

Lippukunnat ovat pääasiassa itsenäisiä yhdistyksiä ja suurin osa niistä on rekisteröityjä yhdistyksiä (Suomen Partiolaiset 2010g). Lippukunnan tukena voi toimia taustayhdistys, jollaisia ovat esimerkiksi seurakunta, kunta, aatteellinen tai uskonnollinen yhdistys, vanhempainneuvosto tai yritys (Suomen Partiolaiset 2010b).

Rekisteröityneissä yhdistyksissä lippukunnan ylintä päätösvaltaa käyttää vuosikokous. Vuosikokouksia voi olla yksi tai kaksi vuodessa. Lippukuntaa johtaa lippukunnanjohtaja yhdessä hallituksen kanssa. (Suomen Partiolaiset 2010g.)

Hallituksen kokoonpano voidaan määritellä lippukunnan säännöissä. Hallituksen puheenjohtajana toimii lippukunnanjohtaja tai erikseen siihen nimetty henkilö. Lippukunnanjohtajan lisäksi lippukunnissa on yleensä ainakin apulaislippukunnanjohtajan, sihteerin ja taloudenhoitajan pestit. Pestinhaltijan vastuutehtävät on määriteltävä lippukunnan säännöissä tai yhdessä lippukunnan johtajiston kanssa joko kirjallisesti tai suullisesti.

Lippukunnissa toteutetaan partio-ohjelmaa erilaisissa ikäkausiryhmissä. Partion ikäkausia on viisi: 7-9-vuotiaat sudenpennut, 10-12-vuotiaat seikkailijat, 12-15-vuotiaat tarpojat, 15-17-vuotiaat samoajat ja 18-22-vuotiaat vaeltajat. Partio-ohjelma päättyy 22 vuoden ikäisenä, minkä jälkeen partiolaisesta tulee

”aikuinen”. Aikuiset avustavat partio-ohjelman toteuttamisessa ja toimivat johtamis- ja muissa avustustehtävissä.

Jokaisella ikäkausiryhmällä on oma johtajansa, yksi tai useampi. Ikäkausiryhmien johtajilla on tukenaan ikäkausivastaava, joka vastaa ikäkauden toiminnasta kokonaisuutena. Esimerkiksi sudenpentulaumaa johtaa yksi tai useampi sudenpentujohtaja eli ”akela” ja kaikkien laumojen akeloiden tukena on yksi, tai isoissa lippukunnissa mahdollisesti useampikin, vastaava akela.

Vuosikokousten lisäksi lippukunnan asioista päätetään erilaisissa johtajiston kokouksissa. Lippukunnan koosta ja toimintatavoista riippuen käytössä voi olla vain yksi koko johtajiston yhteinen kokous tai esimerkiksi partiojohtajaneuvoston sekä ikäkausineuvostojen kokoukset. Kuviossa 3 on annettu esimerkki lippukunnan mahdollisesta organisaatiosta.



Kuvio 3. Lippukunnan organisaatiorakenne.

Lippukuntien organisaatiorakenne vaihtelee paljon lippukunnan koosta, tavoista ja yhdistysmuodosta riippuen. Kuviossa 3 keskellä on johtajisto, sen yläpuolella

on ylintä päätösvaltaa käyttävä vuosikokous, vuosikokouksen päätökset toimeenpaneva hallitus sekä lippukunnanjohtaja. Johtajiston alapuolella on esitelty erilaisia toimijoita, joista johtajisto koostuu. Kuvion toisessa laidassa on lueteltu esimerkkilippukunnan pestinhaltijoita, kuten sihteeri ja taloudenhoitaja. Keskellä on kuvattu erilaisten ikäkausijohtajien hierarkiaa: ikäkausiryhmien johtajat kokoontuvat oman ikä kautensa ikäkausineuvostossa, joita johtavat ikäkausivastaavat. Pestinhaltijoiden ja erilaisten ikäkausijohtajien ohella lippukunnassa voi toimia muita johtajia, joille ei ole nimetty erikseen mitään tehtävää lippukunnassa.

3 MARKKINOINTI NONPROFIT-ORGANISAATIOSSA

3.1 Nonprofit-organisaation erityispiirteet

Nonprofit-organisaatio eroaa yrityksistä ja liikelaitoksista siten, että niiden tavoitteena ei ole taloudellisen voiton tavoittelemineen. Nonprofit-organisaatiossa pääasiallisena tavoitteena on organisaation mission toteuttaminen. Nimestä huolimatta nonprofit-organisaatioillakin on yleensä jonkinlaisia taloudellisia tavoitteita. Niitä voivat olla esimerkiksi kulujen kattaminen tai ylijäämän saavuttaminen tiettyä hankintaa varten. Voidaan sanoa, että nonprofit-organisaatiolla on kaksi tavoitetta: mission toteuttaminen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Vuokko 2004, 14, 20.)

Markkinoinnin kannalta nonprofit-organisaation erityispiirteinä voidaan nähdä ei-taloudellisten tavoitteiden painottamisen lisäksi muitakin asioita. Niitä ovat muun muassa erilainen vaihdantasuhde, palvelut ja ajattelumallit tarjottavina tuotteina, tarjonnan ylittävä kysyntä, erilaiset toiminnan ja saavutusten arviointiperusteet sekä mission ja asiakaskunnan toiveiden väliset jännitteet. Nonprofit-organisaatioissa myös vapaaehtoistyön merkitys on usein suuri. (Vuokko 2004, 24-25.)

Yrityksen vaihdantasuhteessa yritys tarjoaa asiakkaalleen tuotteen tai palvelun ja saa siitä vastineeksi maksun. Nonprofit-organisaation vaihdantasuhde eroaa

yri­tysten vaihdantasuhteesta, koska siinä asiakkaalta ei välttämättä saada maksua vastineeksi palvelusta. Nonprofit-organisaation vaihdantasuhteessa tuotteen tai palvelun tarjoamisen vastineeksi organisaatio pääsee lähem­mäs tavoitettaan saavuttaa organisaation missio. Nonprofit-organisaation toimintaa rahoitetaan jäsenmaksujen lisäksi usein myös erilaisten lahjoitusten ja rahoittajien avulla. (Vuokko 2004, 25.)

Nonprofit-organisaatioiden vaihdantasuhde ja markkinointi on kaksipuolista. Toisella puolella ovat asiakkaat, joille tarjotaan tuotteita tai palveluja. Toisella puolella ovat rahoittajat, joilta saadaan taloudellista tukea ja jotka puolestaan saavat vastineeksi esimerkiksi sosiaalista arvostusta hyväntekeväisyys­työn rahoittamisesta. Kummallekin vaihdantasuhteen osapuolelle pitää myös markkinoida organisaatiota. (Vuokko 2004, 25.)

Tarjotessaan lapsille ja nuorille harrastuksen muodossa vapaa-ajan aktiviteetteja partioliike pääsee samalla siis lähem­mäs missiotaan kasvattaa lapsista ja nuorista muun muassa tasapainoisia ja aktiivisia yhteiskunnan jäseniä. Partioliike ei kuitenkaan saavuta missiotaan ellei toimintaan saada mukaan kasvatettavia lapsia ja nuoria sekä toisaalta toiminnan mahdollistavia aikuisia tai heitä nuorempia johtajia.

Yrityksillä toiminnan perustana on raha: sillä ostetaan materiaalit ja tarvittavat koneet, vuokrataan toimitilat, palkataan työntekijät ja niin edelleen. Rahaa taas saadaan myymällä yrityksen tuotteita tai palveluita. Yrityksen markkinoinnin tavoitteena on karkeasti sanottuna tuoda sille lisää rahaa.

Vastaavasti partiossa rahan sijaan toiminnan mahdollistavat lippukunnat ja niiden jäsenet, jotka toteuttavat käytännön partiotoimintaa. Siten partiolippukuntien markkinoinnin tavoitteena voidaan sanoa olevan uusien jäsenten hankinta ja toisaalta vanhojen jäsenten toiminnassa mukana pitäminen eli jäsenyyksien ylläpito.

Myös partiolippukunnissa vaihdanta ja markkinointi on kaksipuolista. Toisella puolella ovat jäsenet ja toisella puolella rahoittajat. Useilla partiolippukunnilla on

tukenaan taustajärjestö, kuten esimerkiksi seurakunta, kunta tai säätiö. Myös rahoittajaosapuoli on huomioitava lippukuntien markkinoinnissa.

Nonprofit-organisaatiot tarjoavat kohderyhmilleen pääasiassa palveluita ja ajattelumalleja. Palveluita voivat olla esimerkiksi harrastusmahdollisuudet ja ajattelumalleja esimerkiksi terveellistä elintapaa edistävät käyttäytymismallit. Yleistä on myös, että nonprofit-organisaatioiden palveluiden kysyntä ylittää tarjonnan: esimerkiksi ruoka-apua ei pystytä tarjoamaan kaikille sitä tarvitseville tai pianotunteja ei voida tarjota kaikille halukkaille. (Vuokko 2004, 25-26.)

Partiolippukunnat tarjoavat jäsenilleen palvelua eli harrastusmahdollisuutta ja siten lippukuntien markkinointiin on sovellettavissa palveluiden markkinoinnin periaatteita. Myös partiolippukunnissa kysyntä saattaa ylittää toisinaan tarjonnan eli resurssit eivät riitä harrastusmahdollisuuden tuottamiseen kaikille halukkaille.

Oman käsitykseni mukaan lippukunnissa resurssien riittämättömyys tarkoittaa usein käytännössä johtajapulaa. Johtajat ovat partiolippukuntien vapaaehtoistyöntekijöitä ja oikeanlaisen vapaaehtoistyövoiman rekrytoiminen ja sitouttaminen saattaa olla organisaatiolle haasteellista (Vuokko 2006, 28-29). Sisäisen markkinoinnin keinoja voidaan käyttää apuna johtajiston sitouttamisessa toimintaan.

Mission ja asiakaskunnan välillä saattaa olla myös jännitteitä ja ristiriitoja (Vuokko 2004, 27). Tämä saattaa näkyä partiolippukunnissa esimerkiksi siten, että jäsenet tai heidän vanhempansa vaativat lippukuntaa järjestämään sellaista toimintaa, mikä ei suoranaisesti liity partiokasvatukseen. Tällöin lippukunnan johtajiston on mietittävä, pitääkö se kiinni varsinaisesta tehtävästään vai antaako se periksi painostukselle, jotta jäsenistö pidetään tyytyväisenä. Ulkoisen markkinoinnin keinoin voidaan varmistaa, että jäsenten odotukset partioharrastusta kohtaan ovat realistiset ja he tietävät, millaista toimintaa lippukunnassa tarjotaan.

Yritykset arvioivat toimintaansa ja saavutuksiaan asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyden lisäksi taloudellisen tuloksen näkökulmasta. Nonprofit-

organisaatioiden tavoitteisiin ei kuulu taloudellisen voiton tavoittelemisen, joten toimintaa ei voi arvioida vain taloudellisten tavoitteiden näkökulmasta. Sen sijaan voidaan arvioida nonprofit-organisaation tavoitteen, eli mission toteuttamisen, saavuttamista. (Vuokko 2004, 26-27.)

Partiolippukunnissa mission saavuttamista voidaan arvioida tarkkailemalla kasvatustavoitteiden saavuttamista. Sitä voidaan arvioida esimerkiksi tarkkailemalla yksilön kehitystä partiopolun aikana tai partio-ohjelmaan kuuluvien ikäkausikohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Ikäkausikohtainen tavoite voi olla esimerkiksi partio-ohjelmassa asetettu suoritettavien taitomerkkien määrä. Markkinoinnin kannalta kasvatustavoitteiden saavuttaminen kertoo palvelun laadusta ja johtajien taidoista, joita voidaan kehittää muun muassa sisäisen markkinoinnin ja vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoin.

Toiminnan arviointiperusteena voidaan käyttää myös asiakkaiden, henkilökunnan ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyttä (Vuokko 2004, 27). Partiossa toimintaa ja saavutuksia voidaan arvioida myös jäsenmäärän kehityksen avulla. Hyvin onnistunut jäsenhankintaan ja jäsenyyksien ylläpitoon kohdistettu markkinointi näkyy todennäköisesti kasvaneena jäsenmääränä ja lippukunnasta eronneiden määrän pientymisenä.

3.2 Palveluiden markkinointi

Markkinoinnin perustana nähdään usein markkinointimix, jossa markkinoija valitsee erilaisia kilpailukeinoja ja yhdistää niistä itselleen optimaalisen kokonaisuuden, jolla kilpailijoista erottuminen on mahdollista. Markkinointimix-käsitteen lanseerasi 1950-luvulla Neil Borden. Tähän alkuperäiseen suunnitelmaan kuului 12 ohjeellista muuttujaa, joita käsitellään erikseen tapauskohtaiseksi. (Grönroos 2009, 325.)

1960-luvulla Jerome McCarthy kehitti Bordenin mallista ehkä maailman tunnetuimman neljän kilpailukeinon yhdistelmän, 4P-mallin. Sen mukaan organisaation kilpailukeinot koostuvat neljästä osasta: Product, Price, Place ja

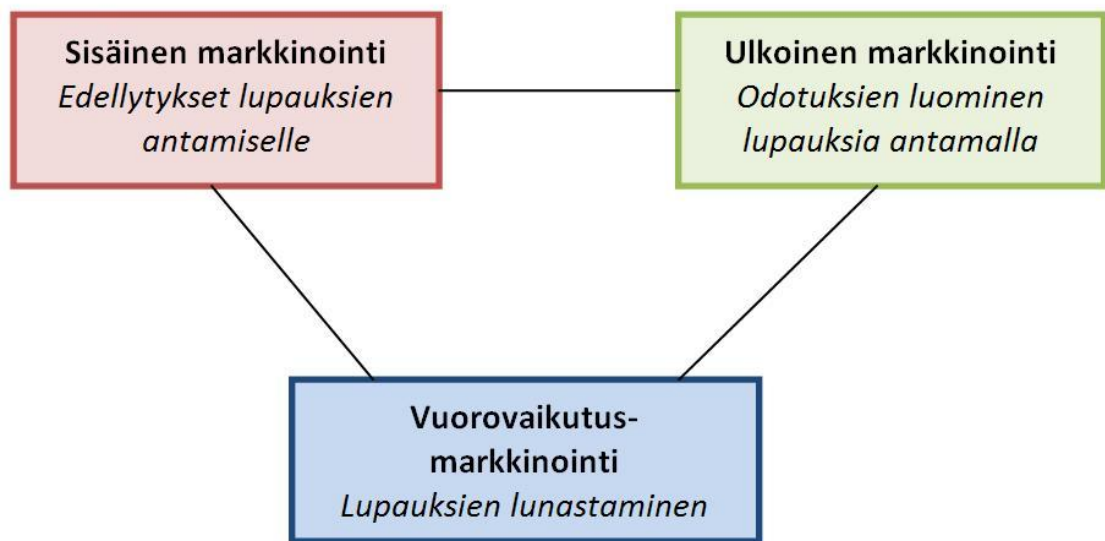
Promotion, eli suomeksi tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2003, 147.)

4P-mallia on kritisoitu muun muassa sen tuotelähtöisyyden takia, jonka ajatellaan edustavan vanhentunutta käsitystä markkinoinnista. Perinteiseen kilpailukeinomalliin onkin vuosien varrella lisätty erilaisia laajennuksia (Bergström & Leppänen 2003, 147.) Yksi perinteisen 4P-mallin laajennuksista on palveluyrityksille tarkoitettu 7P-malli, jossa kolme lisättyä kilpailukeinoja ovat People, Process ja Physical Evidence eli suomeksi ihmiset, prosessi ja fyysinen ympäristö. (Kotler 2003, 450.)

Grönroos (1998, 185-186) kritisoi koko markkinointimix-lähestymistapaa, koska se ei kata kaikkia resursseja ja toimia, joita asiakassuhteeseen sisältyy etenkin palveluiden markkinoinnissa. Myös tarve lisätä perinteiseen kilpailukeinomalliin uusia ulottuvuuksia kertoo markkinointimix-lähestymistavan heikkoudesta.

Grönroosin (1998, 327-328) mukaan suhdemarkkinointi-näkökulma sopii hyvin palveluiden markkinointiin. Suhdemarkkinoinnissa pääpaino on vaihdannan sijaan markkinoinnin eri osapuolten välisissä suhteissa. Evert Gummesson on kehittänyt 30R-mallin suhdemarkkinointiajattelun konkretisoimiseen. Mallissa on määriteltä 30 organisaation suhdetta, jotka on käsittelevät muun muassa organisaation sisäisiä suhteita, organisaation suhteita asiakkaisiin ja muihin organisaatioihin sekä yhteiskuntaan ja yleiseen talouteen liittyviä suhteita. (Gummesson 2004, 56-57.)

30R-malli ei kuitenkaan korvaa perinteistä markkinointimixiä. Suhteiden on tarkoitus toimia markkinoinnin lähtökohtana ja markkinointimixin keinoja tukevinä toimintoina. (Gummesson 2004, 342.) Grönroos (2009, 335) on yhdistänyt suhdemarkkinointi- ja markkinointimix-ajattelun kolmiosaiseen malliin, joka koostuu sisäisestä, ulkoisesta ja vuorovaikutteisesta markkinoinnista (kuvio 4).



Kuvio 4. Palveluiden markkinointikolmio (mukaillen Grönroos 2009, 335).

Ulkoinen markkinointi sisältää markkinatutkimuksen sekä asiantuntijatoiminnot, joihin kuuluu suuri osa perinteisen markkinointimixin toimenpiteistä. Vuorovaikutteinen markkinointi tapahtuu usein muiden kuin markkinoin asiantuntijoiden toimesta ja siihen kuuluvat kaikki palvelun tuotantoon liittyvät resurssit, tilat ja prosessit. (Grönroos 2009, 335-336).

Sisäinen markkinointi on Grönroosin (2009, 443, 446, 520) mukaan johtamisstrategia, joka on edellytys menestyksekkäälle ulkoiselle ja vuorovaikutteiselle markkinoinnille. Kolmiosaista mallia voi kuvata myös lupauksen käsitteen avulla: sisäisellä markkinoinnilla luodaan edellytykset lupauksen antamiselle, ulkoisessa markkinoinnissa luodaan odotuksia lupauksia antamalla ja vuorovaikutusmarkkinoinnissa lunastetaan annetut lupaukset.

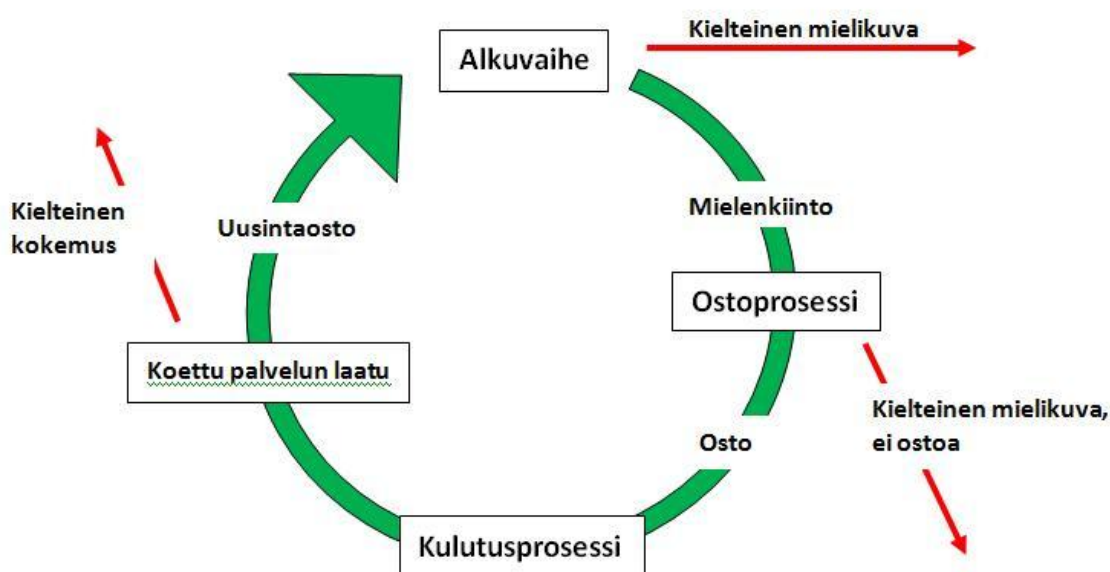
3.3 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkaan suhdetta yritykseen voidaan kuvata elinkaaren avulla, joka koostuu kolmesta vaiheesta: alkuvaihe, ostovaihe ja kulutusvaihe. Alkuvaiheessa potentiaalinen asiakas ei vielä tunne organisaatiota tai sen palveluita. Tällöin markkinoinnin tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto, jolloin keinoja käytetään yleensä perinteisiä ulkoisen markkinoinnin keinoja. Jos organisaatio

herättää potentiaalisen asiakkaan mielenkiinnon, hän siirtyy seuraavan vaiheeseen, ostoprosessiin. (Grönroos 2009, 320-322).

Ostoprosessin aikana asiakas vertailee organisaation tarjoamaa palvelua omiin tarpeisiinsa. Ostovaiheen aikana organisaation pitäisi keskittyä markkinoinnissaan myyntityöhön. Kun asiakas vakuuttuu siitä, että tarjottu palvelu vastaa hänen tarpeitaan ja hän ostaa sen, seuraa palvelun kulutusvaihe. Kulutusprosessin aikana organisaation pitäisi panostaa vuorovaikutusmarkkinointiin, jolloin asiakas saa myönteisiä kokemuksia organisaatiosta, sen kyvystä hoitaa hänen ongelmiaan ja tarjota laadukasta palvelua. (Grönroos 2009, 320-321.)

Kaikki prosessit vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Jos asiakas on tyytyväinen, hän todennäköisesti jatkaa asiakassuhdettaan ja tekee uusintaoston, jossa taas toistuvat samat vaiheet: alku-, osto- ja kulutusvaihe. Jokaisessa elinkaaren vaiheessa markkinoinnin tavoitteet ja luonne ovat erilaiset. Organisaation pitäisi selvittää, missä ostoprosessin vaiheessa sen asiakkaat ovat ja mitkä markkinointitoimet ovat tehokkaimpia missäkin vaiheessa. (Grönroos 2009, 320-321). Asiakassuhteen elinkaari on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).

Asiakassuhteen elinkaaren ajatellaan koostuvan useista erillisistä palveluostoista, joissa kaikissa voidaan erottaa kuvion 5 osoittamalla tavalla alku-, osto- ja kulutusvaihe. Samaa elinkaarimallia voidaan soveltaa myös partioharrastukseen, jolloin voidaan puhua jäsenyyden elinkaaresta.

Kun lapsi tai nuori aloittaa partioharrastuksen, hän liittyy lippukunnan jäseneksi. Jäsenyys voi kestää useita vuosia, ja se sisältää useita palveluprosesseja. Näiden palveluprosessien voidaan ajatella vastaavan asiakassuhteen elinkaareissa kuvattua prosessia, joka sisältää alku-, osto- ja kulutusvaiheen.

Kun on kyse jäsenhankinnasta, alkuvaiheessa potentiaalinen jäsen ei vielä tunne partiota harrastuksena. Jos harrastusta markkinoidaan hänelle oikein, hänen mielenkiintonsa herää ja hän siirtyy ostovaiheeseen. Ostovaiheessa potentiaalinen jäsen tai hänen vanhempansa on yhteydessä lippukuntaan esimerkiksi jäsenhankintatapahtumassa. Varsinainen osto tapahtuu, kun jäsen liittyy lippukuntaan.

Kulutusprosessi lähtee liikkeelle ensimmäisestä tapahtumasta, johon uusi jäsen osallistuu. Jos tapahtumasta jää myönteinen mielikuva, hän tekee uusintaoston eli saapuu seuraavaankin tapahtumaan. Kulutusprosessi voi tarkoittaa myös kokonaista vuotta partiossa, sillä partion jäsenmaksu maksetaan aina vuodeksi kerrallaan. Tosin uusi jäsen ei välttämättä ole ehtinyt maksaa jäsenmaksua ennen ensimmäiseen tapahtumaan osallistumista, jolloin hänen ei tarvitse sitoutua harrastukseen vuodeksi, jos tapahtumasta jää kielteinen mielikuva.

Partiotoiminta koostuu yleensä viikoittaisista koloilloista sekä harvemmin järjestettävistä retkistä ja leireistä sekä muista tapahtumista. Uuden jäsenen ensimmäiset partiotapahtumat ovat hyvin todennäköisesti koloiltoja. Voidaan ajatella, että jokaista koloiltaa edeltävästi ei tapahdu samankaltaista ostoprosessia kuin yrityksessä uusintaoston yhteydessä. Ennen retkiä, leirejä tai muita tapahtumia alkuvaihe ja ostoprosessi taas ovat nähtävissä.

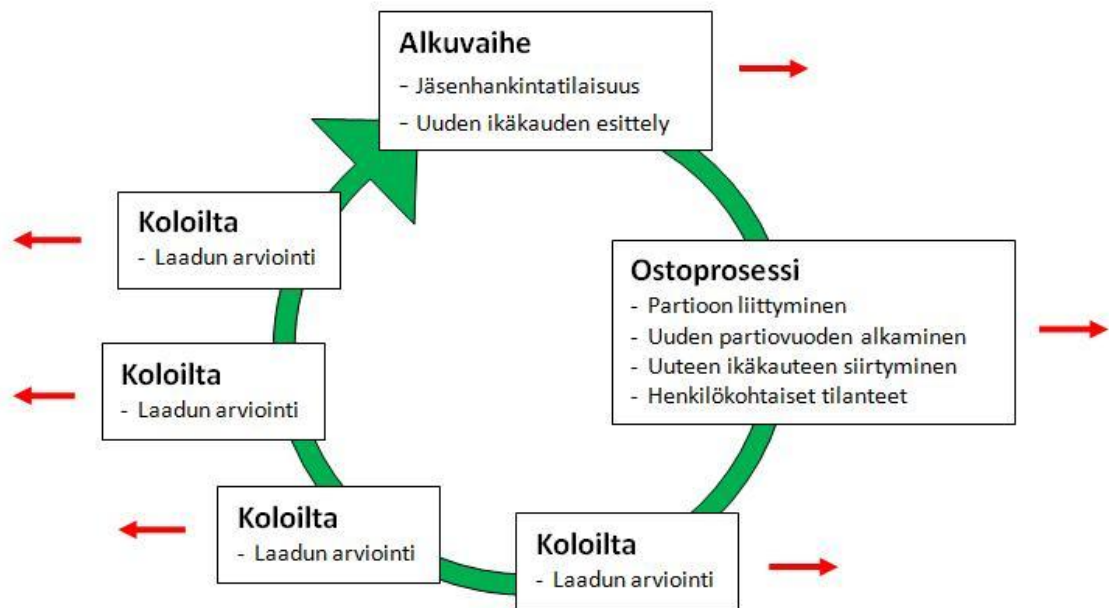
Esimerkiksi ennen retkeä jäsenille ja heidän vanhemmilleen toimitetaan usein mainos tai tiedote tulevasta tapahtumasta. Tämä tilanne vastaa asiakassuhteen elinkaaren alkuvaihetta. Kun jäsenen mielenkiinto on herätetty, hänelle

saatetaan ”myydä” retkeä esimerkiksi koloillassa, jossa johtaja innostaa lapsia lähtemään mukaan. Ostoprosessin päätteeksi jäsenen pitää vielä ilmoittautua retkelle eli niin sanotusti ”ostaa palvelu”.

Retken jälkeen jäsenelle jää joko myönteinen tai kielteinen mielikuva tapahtumasta, minkä perusteella hän päättää, tekeekö uusintaoston vai ei. Jos jäsenen retkikokemus oli negatiivinen, se ei välttämättä tarkoita ettei hän enää haluaisi käydä koloilloissa. Jäsen saattaa jatkaa partioharrastustaan, mutta olla jatkossa osallistumatta retkille. Jos mielikuva on myönteinen, uusintaoston eli uuden retken yhteydessä asiakkuuden elinkaari alkaa taas alusta.

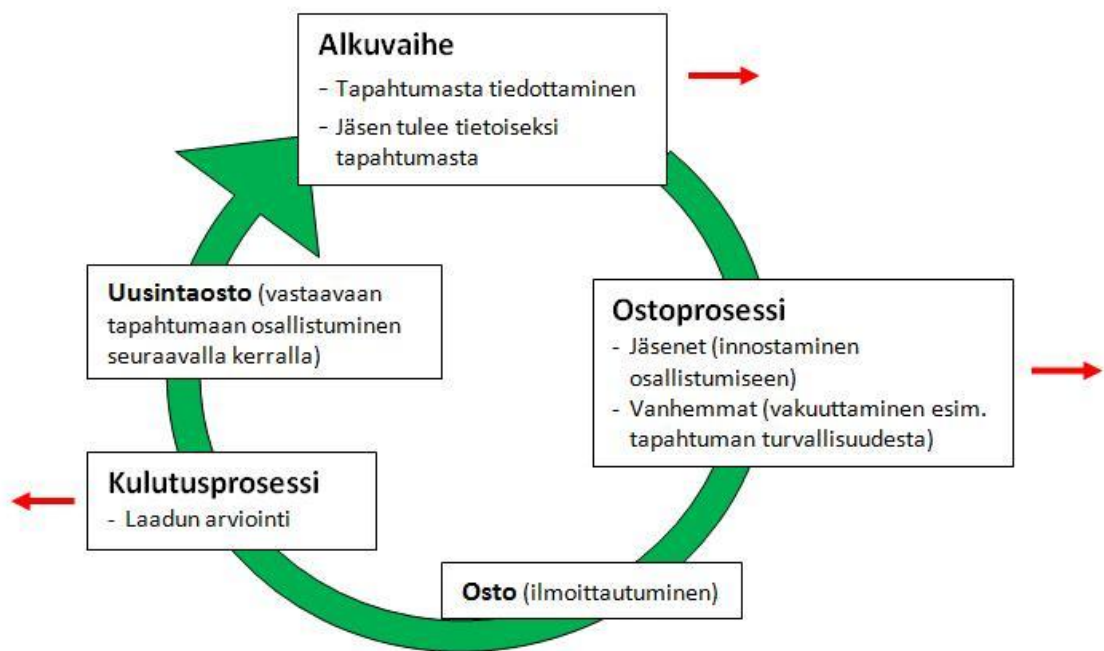
Lippukuntien toiminnassa voidaan siis erottaa kaksi erillistä palveluprosessia, joissa elinkaarimalli toteutuu. Toinen prosessi kohdistuu koloiltoihin ja toinen muihin tapahtumiin. Koloiltojen elinkaarella kulutusvaihetta seuraa koetun laadun arviointi ja mikäli jäsenen laatukokemus on positiivinen, hän siirtyy uudestaan kulutusvaiheeseen. Vaikka kulutusvaiheita on useita peräkkäin, myös ostoprosessi todennäköisesti toteutuu uudelleen jäsenyyden aikana.

Koloiltojen elinkaarella ostoprosessin uudelleen toteutumisen ajankohtaa on vaikea arvioida. Sen voidaan nähdä tapahtuvan esimerkiksi joka syksy, kun partio alkaa kesätauon jälkeen ja jäsenelle ”myydään” harrastus uudelleen. Ostoprosessi voi toteutua uudelleen myös silloin, kun jäsen siirtyy uuteen ikäkauteen ja hänelle esitellään uuden ikäkauden ohjelmaa. Myös silloin, kun jäsen pohtii partion lopettamista ja harrastus pitää myydä hänelle uudelleen, on kyse ikään kuin uuden ostoprosessin toteutumisesta. Koloiltojen elinkaari on kuvattu kuviossa 6, jossa punaiset nuolet tarkoittavat negatiivisia kokemuksia, joiden kohdalla jäsen saattaa erota partiosta.



Kuvio 6. Koloiltojen elinkaari.

Muiden tapahtumien kohdalla elinkaarimalli toteutuu joka kerta kokonaisuudessaan. Jokainen tapahtuma voidaan nähdä myös omana palvelunaan, sillä esimerkiksi retki on tapahtumana täysin erilainen kuin partiotaitokisat. Jäsenellä voi olla myönteisiä kokemuksia retkistä, mutta toisaalta negatiivinen kokemus partiotaitokisoista, jolloin hän saattaa osallistua retkille usein, mutta ei lainkaan partiotaitokisoihin. Tapahtumien elinkaari on kuvattu kuviossa 7, jossa punaiset nuolet tarkoittavat negatiivisia kokemuksia, joiden vuoksi jäsen saattaa olla osallistumatta tapahtumaan tai erota partiosta.



Kuvio 7. Tapahtumien elinkaari.

Sekä koloiltojen että tapahtumien elinkaarimallit voivat liittyä niin jäsenhankintaan kuin jäsenyyksien ylläpitoon. Todennäköisesti potentiaalisen jäsenen ensimmäinen partiotapahtuma on koloilta, mutta se voi yhtä hyvin olla retki tai leirikin. Joka tapauksessa ensimmäisen oston, eli jäseneksi liittymisen tai tapahtumaan ilmoittautumisen, jälkeen potentiaalisesta jäsenestä on tullut lippukunnan asiakas.

4 MIKSI PARTIOSTA EROTAAN?

Partioliikkeen jäsenmäärä on laskenut Suomessa vuodesta 1994 lähtien. Keskimäärin 20 000 partiolaista vuodessa jättää harrastuksensa. Suomen Partiolaiset teetti vuonna 2005 Exit – miksi partiosta erotaan -tutkimuksen ja järjestökuvatutkimuksen. Tutkimuksien tavoitteina oli muun muassa toimia pohjana partio-ohjelman uudistukselle ja uusien kasvatustavoitteiden laatimiselle, auttaa viestinnän suunnittelussa sekä selvittää, mikä partiossa kiinnostaa ja mikä ei. (Suomen Partiolaiset 2006, 3, 8, 86.)

4.1 Exit-tutkimus

Exit-tutkimus toteutettiin vuonna 2005 kvalitatiivisina haastatteluina 12-17-vuotiaille partiosta eronneille nuorille sekä kvantitatiivisena tutkimuksena 12-17-vuotiaille entisille ja nykyisille partiolaisnuorille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitettiin muun muassa syitä partioharrastuksen aloittamiseen ja lopettamiseen. Lisäksi sen avulla tutkittiin, millaisia odotuksia vastaajat kohdistivat partioharrastukseen ja miten nämä odotukset täyttyivät. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset raportoitiin narratiivisina tyyppitarinoina. (Suomen Partiolaiset 2006, 40-52.)

Kolme tärkeintä syytä partioharrastuksen aloittamiseen Exit-tutkimuksen tulosten mukaan ovat kavereiden kuuluminen partioon tai heidän pyyntönsä liittyä partioon, kiinnostus luonto- ja erätaitoja kohtaan sekä halu saada uusi harrastus. Kiinnostus luonto- ja erätaitoja kohtaan korostui poikien vastauksissa, kun taas kaksi muuta edellä mainittua liittymisen syytä korostuivat tyttöjen vastauksissa. (Suomen Partiolaiset 2006, 42-43.)

Kolmasosalla Exit-tutkimuksen kvantitatiivisen osion vastaajista jokin muu harrastus johti partioharrastuksen lopettamiseen. Ikäkausista tämä oli tyypillisempää 12-13-vuotiailla (40%) ja 14-15-vuotiailla (46%) kuin 16-18-vuotiailla (24%). Yleisimpiä syitä partiosta eroamiselle olivat mielekkään tekemisen puute, se, että partiossa oli tylsää sekä kavereiden eroaminen partiosta. Partioon kuulumisajalla, sukupuolella tai iällä ei ollut merkittävää vaikutusta selittävänä tekijänä vastausten välisissä eroissa. (Suomen Partiolaiset 2006, 46-49.)

Odotuksien täyttymisen suhteen Exit-tutkimuksessa selvisi, että yli puolet vastaajista koki, että partioharrastuksen sisältö vastasi suurimmaksi osaksi heidän odotuksiaan. Vastaajien mielestä sisällä olemista ja uskontoa oli kuitenkin partioharrastuksessa hieman tai aivan liian paljon. Seikkailuja, tietotekniikkaa ja kansainvälisyyttä oli vastaavasti hieman tai aivan liian vähän. (Suomen Partiolaiset 2006, 50.)

Exit-tutkimuksen kvantitatiivisessa aineistossa esille nousseet mielekkään tekemisen puute ja partion tylsyys eivät kvalitatiivisen aineiston perusteella ole ainoat syyt partioharrastuksen lopettamiseen. Lopettamiseen vaikuttavat usein monet eri syyt yhden selkeän tekijän sijaan. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen analyysin avulla voitiin kuitenkin selvittää tiettyjä eroamisen kipupisteitä, jotka kuvaavat tiivistetysti partiosta eroamisen syitä. Tällaisia kipupisteitä ovat ikä, johtajaksi siirtyminen, muut harrastukset, sosiaaliset tekijät ja partioon palaaminen. (Suomen Partiolaiset 2006, 62.)

4.2 Järjestökuvatutkimus

Järjestökuvatutkimuksessa selvitettiin partiolaisten mielipiteitä harrastuksestaan sekä ei-partiolaisten mielikuvia partioharrastuksesta. Tutkimuksen partiolaisille teetetyn osan tulokset partioharrastuksen aloittamisen osalta vastaavat Exit-tutkimuksen tuloksia: kavereilla ja perheenjäsenillä on suuri vaikutus harrastuksen aloittamiseen. (Suomen Partiolaiset 2006, 66-70.)

Noin 40% tutkimuksen partiolaisvastaajista sanoi harkinneensa partioharrastuksen lopettamista. Harkintaan vaikuttaneet syyt voidaan määritellä seuraaviin kategorioihin: ajankäyttö, elämäntilanne, toimintaan liittyvät syyt ja muihin ihmisiin liittyvät syyt. 10-15-vuotiaista vastaajista etenkin pojilla korostuvat muihin ihmisiin ja ajankäyttöön liittyvät syyt, vanhemmilla vastaajilla elämäntilanne ja ajankäyttö. (Suomen Partiolaiset 2006, 66-70.)

Suurin osa (85%) vastaajista kertoo mielellään partioharrastuksestaan muille. Tärkein syy, miksi partiosta halutaan kertoa muille, oli se, että partiossa on niin mukavaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että iän karttuessa halu kertoa partiosta kasvaa. Jokaisessa ikäluokassa suurin osa niiden joukosta, jotka eivät halua kertoa partioharrastuksesta, on poikia. Syitä siihen, miksi partiosta ei haluta kertoa, olivat muun muassa se, että kukaan ei kysy, vastaaja ei halua kertoa tai että vastaaja kokee, ettei hän tiedä riittävästi partiosta. (Suomen Partiolaiset 2006, 71-72.)

Partiossa parasta on 10-15-vuotiaiden poikien mukaan ehdottomasti retket ja leirit, tyttöjen osalta korostuvat lisäksi kaverit ja yhdessäolo sekä uuden oppiminen. 16-29-vuotiaat mainitsevat niin ikään parhaimmaksi asiaksi retket ja leirit. Miehillä vastauksissa korostuu lisäksi luonto ja naisilla kaverit ja yhdessäolo. Vanhimmassa ikäryhmässä, 30-45-vuotiaissa, miehet toteavat parhaimmaksi asiaksi useimmiten partion kasvatuksellisen merkityksen ja naiset kaverit ja yhdessäolon. Retkien ja leirien merkitys partiotoiminnassa on vanhimman ikäryhmän vastauksissa merkittävästi pienempi kuin nuorempien ikäryhmien vastauksissa. (Suomen Partiolaiset 2006, 72-74.)

Järjestökuvatutkimuksessa selvitettiin myös ei-partiolaisten mielikuvia partiosta. Kaikissa ikäryhmissä vastaajat liittivät partioharrastukseen eniten ulkoiluun liittyviä asioita, kuten metsän, luonnon, leirit ja retket. 10-15-vuotiaista joka viides piti partiota tylsänä tai ”nynnyjen” harrastuksena. 16-29-vuotiaiden vastauksissa mainittiin ulkoiluun liittyvien asioiden jälkeen toiseksi eniten toimintaan tai organisaatioon liittyviä asioita. Kyseisen ikäryhmän naisten osalta kolmanneksi yleisimmin esiin tullut asia oli partion merkitys kasvattavana harrastuksena. 30-45-vuotiaiden vastaajien osalta ulkoilun liittyvien asioiden jälkeen toiseksi yleisin vastaus oli se, että partio on kasvattava harrastus. Miltei yhtä usein partioon liitettiin toimintaan tai organisaatioon liittyviä asioita. (Suomen Partiolaiset 2006, 75-76.)

Ei-partiolaisten mielikuvaa tarkennettiin järjestökuvatutkimuksessa kysymällä, mitä partiossa tehdään. Nuorimman ikäryhmän vastauksissa korostui taitojen oppiminen ja ulkona oleminen. Keskimmäisen ja vanhimman ikäryhmän vastauksissa taitojen oppimisen ja ulkona olemisen lisäksi partiotoimintaan yhdistettiin retket ja leirit sekä sosiaaliset taidot. Tyypillisen partiolaisen ominaisuuksina mainittiin rehti ja reipas, nuori, positiivinen, tulee toimeen ihmisten kanssa ja viihtyy ulkona. (Suomen Partiolaiset 2006, 76-77.)

Järjestökuvatutkimuksen ei-partiolaisvastaajista vain 3% kertoi harkinneensa partioon liittymistä. Nuorimmassa ikäryhmässä kaverit ja perheenjäsenet mainittiin mahdollisena syynä partiotoiminnan aloittamiseen. Kaikissa ikäryhmissä syyksi siihen, ettei partion aloittamista harkita, mainittiin

kiinnostuksen puute partiotoimintaa kohtaan. 16-29-vuotiaiden ikäryhmässä syyksi mainittiin myös ajanpuute ja muut harrastukset. Usea yli 16-vuotias vastaaja koki, että on liian vanha aloittamaan partion. Yli kolmannes vastaajista piti partioharrastusta kuitenkin sopivana harrastuksena omalle lapselleen. (Suomen Partiolaiset 2006, 79-80.)

Suurin osa järjestökuvatutkimuksen ei-partiolaisista vastaajista (64%) tiesi asuinalueellaan olevan partiotoimintaa. Toisin sanottuna kolmannes vastaajista ei tiennyt alueensa partiotoiminnasta. Valtaosa ei-partiolaisista oli ollut partion kanssa tekemisissä viimeksi ystävän, tuttavan tai perheenjäsenen välityksellä. 11% ei-partiolaisvastaajista oli kohdannut partion viimeksi median välityksellä ja 10% oli tavannut adventtikalenterimyyjän. Yli viidesosa vastaajista kertoi, ettei ollut koskaan ollut tekemisissä partioharrastuksen kanssa. (Suomen Partiolaiset 2006, 81.)

4.3 Yhteenveto ja toimenpiteet

Exit-tutkimuksessa selvisi, että partioon liitytään usein uutta harrastusta etsittäessä. Liittymiseen vaikuttavat kaverit ja vanhemmat sekä kiinnostus luonto- ja erätaitoja kohtaan. Muut partiotoimintaan liittyvät asiat, kuten kansainvälisyys, palvelu, uskonnollisuus tai johtaminen, eivät tutkimuksen vastauksissa näkyneet ja siten voidaan todeta, että partiotoiminnan todellinen sisältö ei näy kokonaisuudessaan harrastukseen kohdistetuissa odotuksissa. (Suomen Partiolaiset 2006, 86.)

Järjestökuvatutkimuksen tulokset tukevat niin ikään väitettä, etteivät odotukset partiota kohtaan vastaa todellisuutta. Tutkimuksen mukaan partioharrastukseen suhtaudutaan kuitenkin pääasiassa positiivisesti, ja se on suomalaisille tuttu harrastus. Suurin osa järjestökuvatutkimuksen vastaajista tiesi alueellaan olevan partiotoimintaa, mutta heistä kolmannekselle oman alueen partiotoiminta ei kuitenkaan ollut tuttua. (Suomen Partiolaiset 2006, 81, 88-89.)

Jäsenhankinnan kannalta lippukuntien kannattaa siis varmistaa, että jäsenet suosittelevat partioharrastusta kavereilleen, koska kaverit ovat yksi

tärkeimmistä partioon liittymisen syistä. Lippukuntien pitää myös panostaa siihen, että partiotoiminnan oikea luonne ja sisältö näkyvät ulospäin, jotta uusien jäsenten odotukset kohtaisivat todellisuuden. Lisäksi lippukunnan näkyvyyttä omalla toimialueella pitäisi parantaa, jotta yhä suurempi yleisö olisi tietoinen asuinalueensa partiotoiminnasta.

Partiosta eroamiseen ei vaikuta vain yksi syy, vaan se on monien tekijöiden summa. Pettymyksen harrastukseen näyttäisivät Exit-tutkimuksen valossa tuovan ensin oman ryhmän toimimattomuus ja sitten kavereiden lähteminen. Myös toiminnan tylsyys korostui eroamisen syissä. Entisen vartio-ohjelman jälkeen monen partiolaisen piti, etenkin pienissä lippukunnissa, siirtyä johtajaksi vaeltajatoiminnan sijaan. Huonosti motivoitunut johtaja vaikuttaa negatiivisesti oman ryhmänsä toimivuuteen, mikä taas voi aiheuttaa partiolaiselle ensimmäisen pettymyksen partiotoimintaan. (Suomen Partiolaiset 2006, 86-87.)

Exit-tutkimuksen tavoitteena oli toimia pohjana partio-ohjelman ja kasvatustavoitteen uudistukselle. Suomen Partiolaiset uudistivat partion kasvatustavoitteet ja päättivät uudesta ikäkausijaosta vuonna 2006 (Suomen Partiolaiset 2010d). Näiden muutosten pohjalta uudistettiin partiomenetelmää ja alettiin kehittää uutta partio-ohjelmaa, jonka käyttöönotosta päätettiin 14.9.2008 (Suomen Partiolaiset 2010b, 2010g). Tavoitteena oli, että uusi ohjelma on käytössä kaikissa lippukunnissa syksyllä 2010 (Suomen Partiolaiset 2010d).

Uuden ohjelman tavoitteena on, että partiosta tulee entistäkin kiehtovampi ja kasvattavampi harrastus. Uuden ikäkausijaon avulla voidaan ottaa entistä paremmin huomioon jokaisen ikäkauden nopeasti vaihtuvat tarpeet. Partio-ohjelma kattaa uudistuksen jälkeen partiotoiminnan 22-vuotiaaksi asti. Uudessa ohjelmassa vanhimpiin ikäkausiin liittyvät johtamistehtävät on järjestetty niin, että ne tukevat partiolaisen omaa kasvua ja ovat mielenkiintoisia ja hauskoja. Aikuinen tuki lapsille ja nuorille vahvistuu uuden partio-ohjelman avulla. (Suomen Partiolaiset 2010e.)

Jäsenyyksien ylläpidon osalta lippukuntien keskeisin haaste on kehittää toimintaa niin, ettei pettymyksiä synny. Ryhmän toimivuuteen ja johtajien

motivaatioon on syytä panostaa. Partiokasvatuksen uudistuksien myötä partiotoiminnan pitäisi nyt vastata entistä paremmin kohderyhmän tarpeisiin. Jotta uudistuksista saadaan kaikki hyöty irti, lippukuntien pitää tuottaa uutta partio-ohjelmaa laadukkaasti.

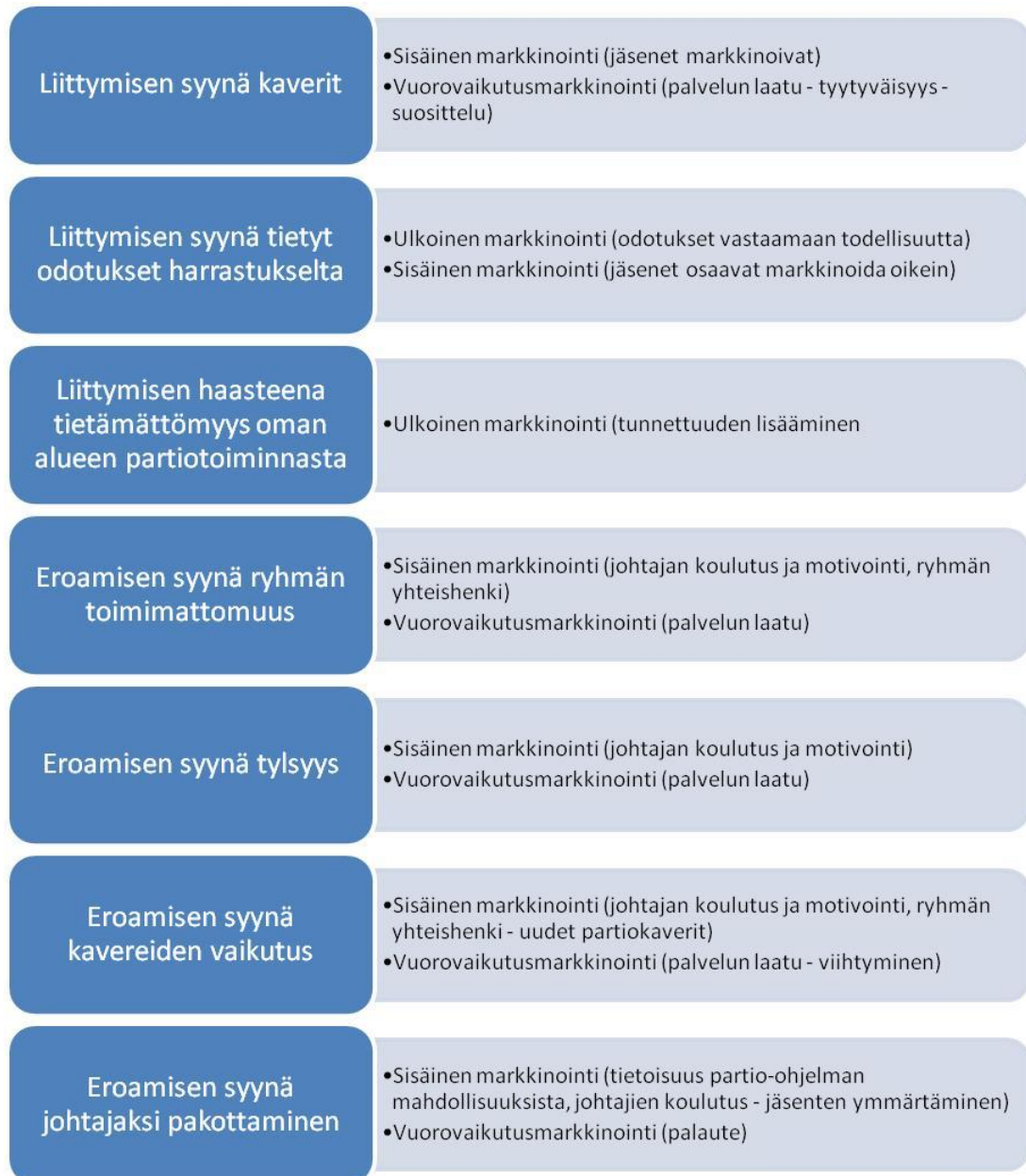
Ohjelman hyvän laadun myötä voidaan olettaa, että partiosta eroaminen toiminnan tylsyyden vuoksi vähenee. Jos jäsenten eroamisprosentti saadaan nykyistä pienemmäksi ja yhä harvempi lapsi tai nuori jättää partioharrastuksen, myös partiosta eroaminen kavereiden lähdön vuoksi vähenee. Ryhmän toimivuus vaikuttaa myös siihen, erotaanko partiosta kavereiden erotessa: toimivassa ryhmässä lapset ja nuoret saavat uusia ystäviä, jotka pitävät jäsenen mukana toiminnassa, vaikka muutama kaveri lopettaisikin kyseisen harrastuksen.

Lippukuntien pitää myös huomioida jokaisen jäsenen omat toiveet partiokasvatuksessa, jotta ketään ei pakotettaisi johtajaksi. Ikäkausi-uudistus varmistaa sen, että jokaisella nuorella on mahdollisuus osallistua varsinaiseen ohjelmaan pidempään kuin aiemmin, aina 22-vuotiaaksi asti. Tämä kuitenkin edellyttää, että partio-ohjelmaa tuotetaan jokaisessa lippukunnassa suunnitellulla tavalla.

5 PARTIOLIPPUKUNTIEN MARKKINOINTI

5.1 Jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteet

Kuviossa 8 on selvitetty, miten markkinoinnin avulla voidaan vastata partiolippukuntien jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Haasteet ja mahdollisuudet on muodostettu luvussa 4 esiteltyjen tutkimusten tulosten perusteella. Ensimmäiset kolme kohtaa koskevat jäsenhankintaa ja jälkimmäiset neljä jäsenyyksien ylläpitoa. Kuviossa esitettyihin haasteisiin haetaan ratkaisuja sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin avulla.



Kuvio 8. Ratkaisuja jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteisiin.

Sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan vastata useisiin jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon haasteisiin. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on, että kaikki organisaation jäsenet markkinoivat sen tuotteita ja palveluita (Bergström & Leppänen 2003, 153). Esimerkiksi sisäisen tiedotuksen avulla voidaan varmistaa, että lippukunnan jäsenet tuntevat partiokasvatuksen periaatteet ja osaavat siten kertoa harrastuksestaan eteenpäin oikealla tavalla eli niin, että potentiaalisten jäsenten odotukset vastaavat partion todellista olemusta.

Tuntiessaan partiokasvatuksen hyvin, jäsenet myös tietävät partio-ohjelman tarjoamat mahdollisuudet ja oikeutensa kieltäytyä johtotehtävistä.

Ryhmän toimimattomuutta ja harrastuksen tylsyyttä voidaan ehkäistä johtajien koulutuksella ja motivoinnilla: kun johtaja on motivoitunut, hän hoitaa työnsä hyvin ja koulutuksen ansiosta hänellä on tarvittava osaaminen ryhmän johtamiseen. Hyvä johtaja ja laadukas toiminta voi myös pitää jäsenen mukana harrastuksen parissa, vaikka kaverit olisivatkin jo partioharrastuksen lopettaneet. Koulutettu johtaja myös ymmärtää ryhmän eri jäsenten tarpeita, ja siten johtajien koulutus mahdollisesti myös vähentää johtajaksi pakottamista.

Sisäisen markkinoinnin keinoihin kuuluu myös yhteishengen luominen, jonka ansiosta ryhmän toimivuus todennäköisesti paranee ja jäsenten viihtyvyys kasvaa (Bergström & Leppänen 2003, 156). Jos ryhmän yhteishenki on hyvä, todennäköisyys jäsenen pysymisestä mukana toiminnassa kavereiden lopettamispäätöksestä huolimatta kasvaa.

Ulkoisen markkinoinnin keinot kohdistuvat kuviossa 8 esitettyjen haasteiden ja mahdollisuuksien osalta pääasiassa jäsenhankintaan. Ulkoinen markkinointi lisää partiotoininnan näkyvyyttä ja edesauttaa todellisuutta vastaavien odotusten luomista. Näkyvyyden lisääntyminen kasvattaa todennäköisesti myös yleisön tietoisuutta sen oman alueen partiotoininnasta.

Vuorovaikutusmarkkinointiin liittyy oleellisesti palvelun laatu. Kun laatu on hyvä, ryhmä toimii todennäköisesti myös hyvin eikä sen toiminta ole tylsää. Lisäksi laatu parantaa viihtyvyyttä, minkä ansiosta voidaan olettaa, että jäsenet suosittelivat harrastustaan muillekin ja pysyvät itse mukana harrastuksessa kavereidensa mahdollisesta eroamisesta huolimatta.

5.2 Kohderyhmien määrittäminen partiolippukunnissa

Pelkistetysti ajateltuna yrityksessä sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä on henkilöstö ja ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin kohderyhmänä asiakkaat. Henkilöstö vastaa markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta.

Partiolippukunnissa jako henkilöstöön ja asiakkaisiin ei kuitenkaan ole yhtä selkeä asia.

Karkeasti voidaan linjata, että 7-22-vuotiaat lapset ja nuoret, joille partio-ohjelmaa tuotetaan, ovat lippukunnan asiakkaita ja johtajat lippukunnan henkilökuntaa. Käytännössä osa partio-ohjelman kohderyhmänä olevista nuorista on kuitenkin myös johtajia, ja siten he kuuluvat niin henkilöstöön kuin asiakkaisiinkin. Tämän näkökulman mukaan potentiaalisia asiakkaita ovat 7-22-vuotiaat nuoret, mutta lippukunta voi toivota toimintaansa mukaan myös uusia aikuisia jäseniä. Uusien aikuisten jäsenten hankinta voidaan kuitenkin nähdä ennemmin uuden henkilökunnan rekrytointina kuin niin sanotusti ”tavallisena” jäsenhankintana.

Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on varmistaa, että koko henkilöstö markkinoi organisaation palveluita ja tuotteita (Bergström & Leppänen 2003, 153). Yksi tärkeä syy partioharrastuksen aloittamiselle on kavereiden vaikutus. Siten voidaan ajatella, että kaikki lippukunnan jäsenet, myös nuorimmat lapset, ovat lippukunnan henkilöstöyksikkö, jonka tehtävänä on markkinoida partiota muun muassa kavereilleen.

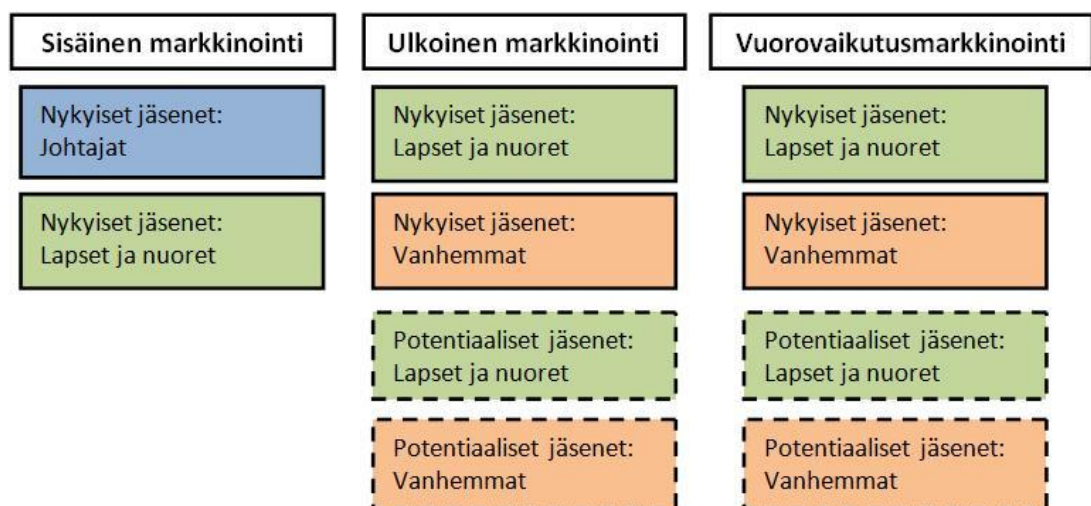
Eettisestä näkökulmasta ei kuitenkaan välttämättä ole oikein valjastaa lapsia organisaation ”myyntimieheksi”. Lasten suorittamaa markkinointia voisi ennemmin kutsua tyytyväisten asiakkaiden tekemäksi suositteluksi. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat herkästi organisaation tuotteita tai palveluita muille (Bergström & Leppänen 2003, 430).

Jäsenyyksien ylläpidon näkökulmasta tärkeitä sisäisen markkinoinnin keinoja ovat kannustaminen ja yhteishengen luominen (Bergström & Leppänen, 153). Partiolippukunnissa kannusteina voivat toimia muun muassa erilaiset suoritus- tai ansiomerkit. Yhteenkuuluvuutta taas voidaan luoda retkillä, leireillä ja muissa yhteisissä tapahtumissa, jotka kuuluvat oleellisesti partiotoimintaan. Partiolaisilla on myös useita yhteisiä tunnuksia, kuten partiopaita ja -huivi, jotka luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Edellä mainittujen sisäisen markkinoinnin keinojen kohderyhmänä ei ole ainoastaan lippukunnan johtajisto, vaan myös lapset ja nuoret osallistuvat tapahtumiin, saavat erilaisia tunnustuksia saavutuksistaan ja käyttävät partiolaisten yhteisiä tunnuksia. Näin ollen voidaan ajatella, että koko lippukunnan jäsenistö kuuluu sisäisen markkinoinnin kohderyhmään.

Lasten ja nuorten lisäksi tärkeä asiakaskohderyhmä on myös vanhemmat. Alaikäisten lasten kohdalla vanhemmilla on hyvin todennäköisesti suuri päätösvalta lastensa harrastuksen suhteen. Jos vanhemman mielikuva tai kokemukset kyseisestä harrastuksesta ovat negatiivisia, hän tuskin päästää lastaan mukaan kyseiseen toimintaan eikä suosittele harrastusta tuttaviansa lapsille.

Jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon näkökulmasta partiolippukuntien markkinoinnissa voidaan siis erottaa kolme kohderyhmää: johtajat, lapset ja nuoret sekä vanhemmat. Kaksi jälkimmäistä ryhmää voidaan jakaa vielä kahteen ryhmään, nykyisiin sekä potentiaalsiin jäseniin ja heidän vanhempinsa. Kuviossa 9 on esitelty partiolippukunnan markkinoinnin kohderyhmät sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin näkökulmista.



Kuvio 9. Partiolippukunnan markkinoinnin kohderyhmät.

Partiolippukunnissa sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat lippukunnan nykyiset jäsenet, pääasiassa johtajat, mutta joissain tapauksissa myös lapset ja nuoret. Ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin kohderyhmänä ovat nykyiset ja potentiaaliset 7-22-vuotiaat jäsenet ja heidän vanhempansa.

Partiolippukunnissa markkinoinnin toteuttamisen vastuu on pääasiassa johtajilla eli lippukunnan henkilöstöllä. Johtajia voivat olla myös alle 22-vuotiaat jäsenet, jotka kuuluvat kahteen ryhmään, johtajiin sekä lapsiin ja nuoriin. Heidän roolinsa markkinoinnin toteuttajina tai vastaanottajina vaihtelevat tapauskohtaisesti markkinointitoimenpiteestä riippuen.

5.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on johtamistyyli, jonka päämääränä on hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja heidän säilyttämisensä työyhteisössä sekä työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita (Lahtinen & Isoviita 1999, 92). Sisäisen markkinoinnin keinoista ei ole olemassa täydellistä luetteloa (Grönroos 2009, 455). Lahtinen ja Isoviita (1999, 96) jakavat keinot kolmeen luokkaan: koulutus, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus.

Partiolippukunnissa sisäisestä markkinoinnista vastaa siis ylin johto, eli hallitus ja lippukunnanjohtaja, ja sen kohderyhmänä on pääasiassa lippukunnan henkilöstö, eli muut johtajat. Joissain tapauksissa voidaan ajatella myös lippukunnan koko jäsenistön kuuluvan sisäisen markkinoinnin kohderyhmään.

5.3.1 Koulutus

Partiossa koulutusta järjestävät keskusjärjestö, piirit, alueet ja lippukunnat. Suomen Partiolaiset -järjestön suosituksen mukaan jokaisessa lippukunnassa pitäisi olla koulutusvastaava, joka tiedottaa jäsenille koulutusmahdollisuuksista. (Suomen Partiolaiset 2010f.) Partion koulutusjärjestelmän tavoitteena on varmistaa, että lippukunnissa toimii riittävä määrä osaavia johtajia, jotta partio-ohjelmaa voidaan toteuttaa laadukkaasti (Suomen Partiolaiset 2010a, osa 1, 3).

Grönroosin (2009, 457) mukaan yrityksissä koulutuksista palaavat ihmiset jätetään tavallisesti yksin, eikä esimies ole kiinnostunut siitä, miten koulutuksessa opittuja taitoja voidaan hyödyntää työssä. Samanlainen tilanne saattaa olla myös partiolippukunnissa. Esimiehen pitäisikin rohkaista työntekijöitä toteuttamaan työssään uusia, niin koulutuksesta kuin muualtakin saatuja, ideoita (Grönroos 2009, 457).

Koulutuksien hyödyn maksimoimiseksi lippukunnissa pitääkin miettiä, millä tavoin koulutuksesta saatuja uusia ideoita ja oppeja voidaan levittää ja ottaa käyttöön. Samoin myös muiden uusien, toiminnan kehittämiseen liittyvien, ideoiden keräämistä ja hyödyntämistä varten kannattaa kehittää toimintamalli, jonka avulla kehitysehdotukset saadaan kuuluviin ja mahdollisuuksien mukaan hyödynnettyä toiminnassa.

5.3.2 Motivoiva esimiestoiminta

Motivoivaa esimiestoimintaa on muun muassa innostava ja kannustava johtamistyyli, motivoiva, yksilöllinen henkilöstöpolitiikka sekä selkeät tavoitteet ja toimenkuvaukset (Lahtinen & Isoviita 1999, 96). Innostavaan ja kannustavaan johtamistyyliin liittyen esimiehen on hyvä ottaa työntekijät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon (Grönroos 2009, 457). Yksi partiomenetelmän osista on yhdessä tekeminen, minkä pitäisi näkyä myös johtajien toiminnassa. Toimintaa suunnitellaan ja päätöksiä tehdään yhdessä.

Yksilöllistä ja motivoivaa henkilöstöpolitiikkaa voidaan toteuttaa muun muassa erilaisilla aineettomilla ja aineellisilla kannustimilla. Partio toiminta on vapaaehtoistyötä ja siten esimerkiksi provisiopalkka tai rahalliset bonukset eivät välttämättä sovellu toiminnan luonteeseen. Partiolippukunnissa voidaan käyttää kuitenkin erilaisia aineellisia kannusteita. Hyvin ansioitunut johtaja voidaan esimerkiksi palkita vuoden päätteeksi partiokaupan lahjakortilla tai erätaitotarvikkeella, tai hänelle voidaan anoa piirin tai keskusjärjestön ansiomerkkiä. Myös aineettomat kannusteet, kuten positiivisen palautteen antaminen ja julkinen tunnustaminen, sopivat hyvin partio toiminnan luonteeseen.

Aineellisia ja aineettomia kannusteita voidaan antaa johtajiston lisäksi myös muille jäsenille. Lapsille ja nuorille kannustimina voivat toimia myös suoritettut taito- ja suoritusmerkit. Muille kuin johtajille annetut kannusteet voidaan nähdä myös asiakaspalkitsemista vastaavana toimintona. Se, onko tässä kyse sisäisestä markkinoinnista vai asiakaspalkitsemisesta, riippuu siitä, mistä näkökulmasta jäsenistöä tarkastellaan. Toisaalta he voivat kuulua organisaation henkilöstöön tai toisaalta organisaation asiakkaisiin.

Motivoivaan esimiestoimintaan kuuluvat selkeät tavoitteet ja toimenkuvaukset (Lahtinen ja Isoviita 1999, 96). Lippukunnissa tavoitteet voidaan jakaa kahteen luokkaan: kasvatustavoitteisiin ja lippukunnan toimintaan liittyviin tavoitteisiin. Kasvatustavoitteet ovat koko partiotoiminnan perusta, niiden avulla saavutetaan partion päämäärä. Koulutuksen avulla voidaan varmistaa, että johtajat tuntevat kasvatustavoitteet ja osaavat käyttää partiomenetelmää ja -ohjelmaa niiden saavuttamiseen.

Lippukunnan toimintaan liittyviä tavoitteita voivat olla esimerkiksi taloudelliset, toiminnan laatuun ja jäsenmäärään liittyvät tavoitteet. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, niiden pitää olla selkeitä ja kertoa tarkkaan, mitä pitää saavuttaa ja missä ajassa. Tavoitteiden pitää myös olla mitattavissa. (McDonald & Payne 2006, 84.) Jos lippukunta haluaa esimerkiksi tarjota maan laadukkainta partiotoimintaa, sen tulee ensiksi selvittää, mitkä ovat kriteerit, joilla laatua arvioidaan. Vasta kun laatukriteerit ovat selvillä, lippukunta voi verrata toimintaansa muihin lippukuntiin ja selvittää asemansa laatukilpailussa.

Selkeitä toimenkuvauksia voidaan tarjota lippukunnissa partiopestien avulla. Partiopesti tarkoittaa tehtäväkokonaisuutta, jota yksi ihminen hoitaa. Yhdellä henkilöllä voi olla samanaikaisesti useampi pesti hoidettavanaan. Esimerkkejä partiopestistä ovat muun muassa lippukunnanjohtaja ja sihteeri. Partiopesti on myös prosessi, jossa määritellään lippukunnassa olevat pestit, sovitaan yksityiskohtaisesti niiden sisällöstä, etsitään niihin tekijät ja tuetaan pestattuja henkilöitä. Pestijärjestelmän avulla voidaan varmistaa, että lippukunnassa toimii riittävästi motivoituneita ja osaavia johtajia. (Suomen Partiolaiset 2010a, osa 1, 33.)

Motivoivaan esimiestoimintaan liittyy myös yhteishengen luominen. Yhteishenkeä voidaan luoda muun muassa henkilöstön yhteisillä tapahtumilla sekä tunnuksilla (Bergström & Leppänen 2003, 156). Partiolippukuntaan organisaationa kuuluvat henkilöstön, eli johtajiston, lisäksi myös muut jäsenet. Lippukunta ja sen jäsenet kuuluvat myös isompaan yhteisöön eli partiolaisiin. Yhteishengen luomista voidaankin tehdä kolmella eri tasolla: johtajiston, lippukunnan ja koko partioliikkeen tasolla.

Koko partioliikkeen tasolla yhteishenkeä luovat muun muassa partiolaisten yhteiset tunnukset, kuten partiopaita ja -huivi sekä yhteiset suurleirit. On tärkeää, että lippukunta osallistuu myös partiopiirin sekä keskus- ja maailmanjärjestöjen tapahtumiin, jotta sen jäsenistö näkee kuuluvansa isompaan kokonaisuuteen.

Lippukuntatasolla yhteisiä tunnuksia ovat muun muassa lippukunnan huivimerkki ja lippu sekä lippukunnan oma huuto. Omia tunnuksia voi olla myös lippukunnan sisäisillä ryhmillä, laumoilla, joukkueilla ja vartioilla. Yhteishenkeä voidaan kohottaa monissa erilaisissa lippukunnan toimintaan liittyvissä tapahtumissa, kuten retkillä ja leireillä.

Yhteiset tapahtumat ja tunnukset kuuluvat olennaisesti partiotoimintaan ja -ohjelmaan ja siksi niiden merkitys yhteishengen kohottajina saattaa usein jäädä huomioimatta. Siksi onkin tärkeää muistuttaa jäsenistöä yhteisten tunnusten merkityksestä ja miettiä, millä tavoin yhteishenkeä voidaan kohottaa eri tapahtumissa.

Varsinaiseen partiotoimintaan liittyvien tapahtumien lisäksi johtajien yhteishenkeä voidaan kohottaa johtajiston omissa tapahtumissa, esimerkiksi illanvietoissa tai johtajien omilla retkillä. Johtajisto voi myös toteuttaa jonkin yhteisen haastavan projektin. Vaikka aikuisille johtajille ei ole omaa partio-ohjelmaa, mikään ei estä heitä tekemästä esimerkiksi joitain vaeltajille tarkoitettuja aktiviteetteja, joita he eivät ole omassa vaeltajaohjelmassaan suorittaneet.

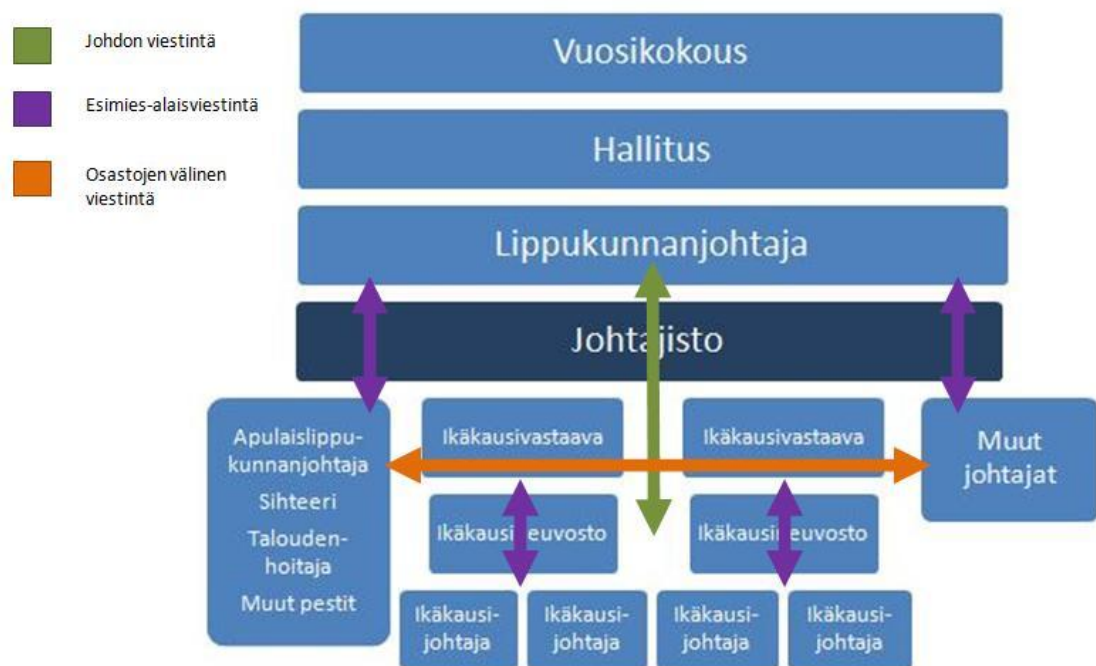
5.3.3 Sisäinen tiedotus ja viestintä

Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää organisaation sisäisiä suhteita ja identiteettiä. Se sitoo organisaation eri henkilöt, tasot ja osastot yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Sisäinen viestintä on koko organisaation yhteinen tehtävä. Se kulkee vertikaalisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös johdon ja alaisten välillä sekä horisontaalisesti eri osastojen välillä. (Isohookana 2007, 222.)

Johdon tehtävänä on viestiä henkilöstölle organisaation historiasta, nykytilasta ja visiosta sekä tulkita heille ymmärrettävästi toiminta-ajatus, liikeidea, visio ja strategia. Esimies-alaisviestintää tapahtuu monenlaisissa tilanteissa, aina rekrytoinnista työsuhteen loppumiseen. Esimies toimii johdon ja alaisen välisenä linkkinä. Hän välittää tietoa organisaatiossa ylhäältä alaspäin, johdolta alaisille ja päinvastoin. (Isohookana 2007, 227-229.)

Organisaation osaaminen on kokonaisuus, joka muodostuu eri osastojen osaamisten yhdistelmästä. Osastojen välinen viestintä ja vuorovaikutus on yksi menestyksen kulmakivistä. Hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen: viestintään tyytyväiset työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät työntekijät. (Isohookana 2007, 228.)

Partiolippukunnissa sisäistä viestintää on pääasiassa johtajien välinen viestintä. Kuten muissakin sisäisen markkinoinnin keinoissa, sisäisessä viestinnässä kohderyhmänä voidaan nähdä myös lippukunnan jäsenet. Olennaista ei kuitenkaan ole määritellä, onko jäsenten vastaanottama viesti sisäistä vai ulkoista viestintää vaan se, että viestin vastaanottaa oikea kohderyhmä. Kuviossa 10 on esitelty sisäisen viestinnän tasoja partiolippukunnassa.



Kuvio 10. Sisäisen viestinnän tasot.

Niin sanotusti ylimmän johdon, eli lippukunnanjohtajan ja hallituksen, tehtävänä on viestiä muille johtajille sekä mahdollisesti kaikille jäsenille, muun muassa lippukunnan nykytilasta ja visioista sekä hallituksen päätöksistä ja suunnitelmista. Tärkeää on, että viestintä kulkee myös toiseen suuntaan, jolloin johto saa tiedon esimerkiksi ikäkausiryhmissä esiintyvistä ongelmista (Suomen Partiolaiset 2010a, osa 4, 1).

Esimies-alaisviestintänä voidaan nähdä esimerkiksi ikäkausivastaavien ja ikäkausijohtajien välinen viestintä. Ikäkausivastaavat toimivat linkkinä lippukunnanjohtajan ja hallituksen sekä ikäkausijohtajien välillä: he tiedottavat johdon päätöksistä ja vievät ikäkausiryhmien viestejä ylimmälle johdolle. Esimies-alaisviestintään voidaan ajatella kuuluvan myös perehdyttäminen ja kehityskeskustelut, joista esimies vastaa (Isohookana 2007, 238-239).

Partiolippukunnissa perehdytys ja kehityskeskustelut liittyvät pestiprosessiin. Prosessi alkaa pestikeskustelulla, jossa määritellään muun muassa pestin tehtävät, tavoitteet, kesto ja tukihenkilöt. Nimityksen ja perehdytyksen jälkeen pestattu saa koulutusta, tukea ja palautetta niin sanotulta esimieheltään, eli siltä

henkilöltä, jolle pestinhaltija vastaa tehtävästään ja jolta hän saa tukea. (Suomen Partiolaiset 2010a, osa 1, 34.) Lippukunnan toimintatavoista riippuen pestinhaltijoiden esimies vaihtelee. Esimerkiksi sihteerin esimies voi olla lippukunnanjohtaja ja ikäkausijohtajan esimies ikäkausivastaava.

Monessa lippukunnassa on ongelmana se, etteivät johtajat viesti riittävästi keskenään. Suunnitelmistaan toiselle kertomalla johtajat voisivat jakaa esimerkiksi työtehtäviä tehokkaasti. (Suomen Partiolaiset 2010a, osa 4, 1.) Monissa lippukunnissa taloudelliset ja henkilöstöresurssit saattavat olla rajalliset ja siksi niiden tehokas käyttö on tärkeää. Osastojen välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla resurssien käyttöä voidaan mahdollisesti tehostaa.

Jos esimerkiksi ikäkausiryhmien johtajat esittelisivät toisilleen toimintasuunnitelmansa, he voisivat huomata, että kummallakin ryhmällä on samanlaisia aktiviteetteja suoritettavanaan. Tällöin he voisivat jakaa tehtävät uudestaan esimerkiksi siten, että toinen johtaja suunnittelee aktiviteetin suorittamisen ja toinen ostaa tarvittavat materiaalit kummallekin ryhmälle. Näin henkilöstöresursseja säästyisi, kun saman aktiviteetin suorittamista ei tarvitsisi suunnitella tai materiaaleja ostaa kahteen kertaan eri henkilöiden toimesta.

Lippukunnan toiminnassa osastojen välistä viestintää on myös esimerkiksi jäsenrekisterinhoitajan ja ikäkausiryhmän johtajan välinen viestintä: kun ryhmään tulee uusia jäseniä, ikäkausiryhmän johtaja ilmoittaa siitä jäsenrekisterinhoitajalle. Jäsenrekisterinhoitaja saattaa taas puolestaan tarkistaa, ovatko kaikki jäsenrekisterissä olevat henkilöt vielä mukana ryhmän toiminnassa. Jos näiden kahden henkilön välinen viestintä ei toimi, uutta jäsentä ei välttämättä lisätä rekisteriin. Tällöin uusi jäsen ei saa jäsenmaksulaskua eikä hän siten kuulu myöskään partiovakuutuksen piiriin, jolloin hän ei taas voi osallistua retkille ja leireille.

Sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää monia eri kanavia aina henkilökohtaisesta viestinnästä sähköiseen viestintään asti. Kanava valitaan jokaisessa viestintätilanteessa erikseen. Kanavan valinnassa on huomioitava muun muassa viestinnän tavoite ja kohderyhmä. Usein kannattaa käyttää

useampaa kuin yhtä eri kanavaa viestin perille menon varmistamiseksi. (Isohookana 2007, 226.) Kaikilla lippukunnan johtajilla ei välttämättä ole mahdollisuutta esimerkiksi lukea sähköpostiaan päivittäin ja siksi viesti kannattaa välittää myös jotain muuta kanavaa käyttäen.

Jokaisen organisaation jäsenen on tunnettava oma vastuunsa sisäisen viestinnän kokonaisuudessa. Viestintätaidoilla on suuri merkitys sekä asioiden tehokkaassa hoitamisessa että työhyvinvoinnissa. (Isohookana 2007, 222.) Yrityksissä esimies voi velvoittaa työntekijät osallistumaan esimerkiksi kokouksiin, mutta lippukunnissa johtajat ovat vapaaehtoistyöntekijöitä, eikä lippukunnanjohtajalla siksi ole vastaavanlaista sanavaltaa johtajien tekemisiin. Siksi onkin tärkeää varmistaa, että jokainen johtaja ymmärtää viestinnän merkityksen sekä vastuunsa ja roolinsa lippukunnan viestintäketjussa.

5.4 Ulkoinen markkinointi

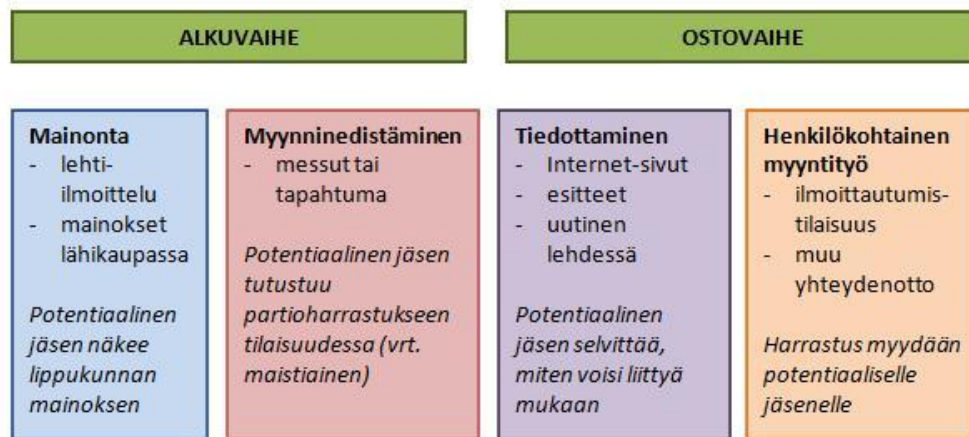
Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan perinteisiä markkinointitoimenpiteitä, joihin kuuluu osa markkinointimixin kilpailukeinoista. Asiakassuhteen elinkaaren mallissa ulkoista markkinointia käytetään alkuvaiheessa ja ostovaiheessa. Alkuvaiheessa sen avulla on tarkoitus herättää asiakkaan kiinnostus organisaatiota ja sen palveluita kohtaan, kun taas ostovaiheessa myyjä antaa sen avulla lupauksia tulevasta. Lupaukset täytetään kulutusvaiheessa vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoin. (Grönroos 2009 338, 341.)

Partiolippukunnissa voidaan erottaa kaksi palveluprosessin elinkaarimallia, niin sanotut koloiltojen elinkaari ja tapahtumien elinkaari. Koloiltojen elinkaareissa on kyse pääasiassa jäsenyyden myymisestä, kun taas tapahtumien elinkaareissa yksittäisten tapahtumien myymisestä. Jäsenyyden myyminen liittyy sekä jäsenhankintaan että jäsenyyksien ylläpitoon. Tapahtumien myyminen liittyy välillisesti jäsenyyksien ylläpitoon: partiotapahtumat ovat oleellinen osa harrastusta ja myönteinen kokemus tapahtumista vaikuttaa positiivisesti jäsenen kokonaismielikuvaan harrastuksesta.

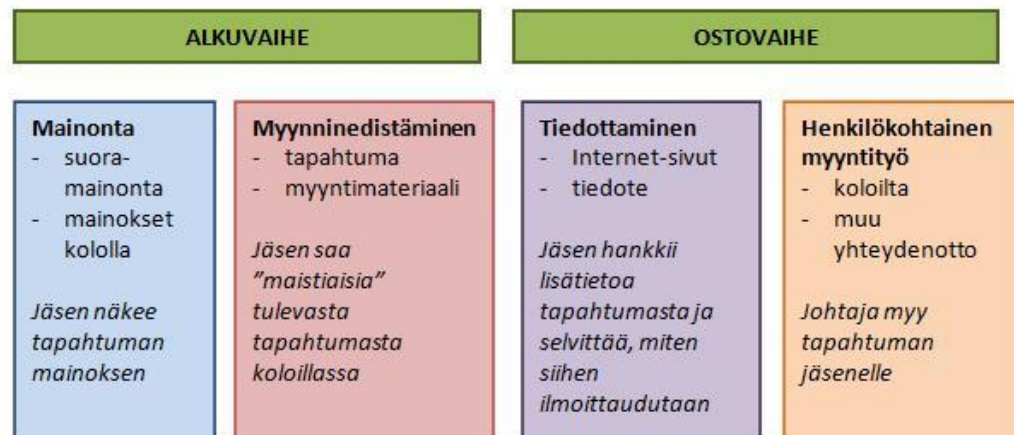
Sekä koloiltojen että tapahtumien elinkaarissa alku- ja ostovaiheessa voidaan käyttää markkinointiviestinnän keinoja mielenkiinnon herättämiseksi ja lupauten luomiseksi. Heli Isohookana (2007, 132) jakaa markkinointiviestinnän seitsemään osa-alueeseen: henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu, suoramainonta, mediamainonta, myynninedistäminen, markkinointia tukeva tiedottaminen, koko yritystä koskeva tiedottaminen sekä verkko- ja mobiiliviestintä.

Verkko- ja mobiiliviestintää voi hyödyntää organisaation viestinnässä esimerkiksi Internet-sivujen ja erilaisten verkkoyhteisöjen avulla (Isohookana 2007, 251). Esimerkiksi suoramarkkinointi- tai uutiskirjeet voidaan lähettää perinteisen kirjeen sijaan sähköpostilla, painettujen esitteiden sijaan tietoa voidaan jakaa organisaation verkkosivuilla tai asiakaspalvelua voidaan tarjota sosiaalisessa mediassa. Näin ollen verkko- ja mobiiliviestintä voidaan nähdä ennemmin uutena viestinnän välineenä kuin uutena viestinnän muotona.

Seitsemän markkinointiviestinnän osa-aluetta voidaan yhdistää neljään tiiviimpään luokkaan: henkilökohtainen myynti- ja asiakaspalvelu, mainonta, myynninedistäminen ja tiedottaminen. Verkko- ja mobiiliviestintää voidaan käyttää jokaisessa näissä luokassa viestinnän välineenä, ja siksi se ei ole tässä jaottelussa enää erillinen osa-alueensa. Kuvioissa 11 ja 12 on esitelty esimerkkejä siitä, miten markkinointiviestinnän keinoja voidaan käyttää koloiltojen ja tapahtumien elinkaarien alku- ja ostovaiheissa.



Kuvio 11. Markkinointiviestintä koloiltojen elinkaareissa.



Kuvio 12. Markkinointiviestintä tapahtumien elinkaareissa.

Kuvioiden 11 ja 12 esimerkeissä markkinointiviestinnän keinot kulkevat samassa järjestyksessä: ensin tulee mainonta, sitten myynninedistäminen ja tiedottaminen sekä lopuksi henkilökohtainen myyntityö. Keinoja ei kuitenkaan ole tarkoitus käyttää aina tässä järjestyksessä. Esimerkiksi mainontaa saattaa tapahtua vielä oston jälkeenkin ja tiedottamista voi tapahtua jo elinkaaren alkuvaiheessa.

5.4.1 Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu

Partiolippukunnissa henkilökohtaista myyntiä ei välttämättä tapahdu samalla tavalla kuin yrityksissä, joissa nimenomaan kyseistä tehtävää varten palkattu henkilöstö toteuttaa myyntiä. Se voi tapahtua muun muassa puhelinmyynnin, kotimyyntin tai myyntitapaamisten muodossa. Henkilökohtaista myyntiä saattaa kuitenkin tapahtua esimerkiksi jäsenhankintatilaisuuksissa tai johtajan ja ryhmän jäsenten välillä, kun johtaja innostaa lapsia lähtemään mukaan johonkin tapahtumaan.

Palveluiden myynnissä myyjän tehtävänä on konkretisoida tarjottava palvelu asiakkaalle. Myyjällä pitää olla myös erittäin hyvät tiedot edustamansa organisaation toiminnasta ja sen tarjoamista palveluista. (Isohookana 2007, 133-135.) Vaikka partiolippukunnissa myyntityö ei välttämättä ole samankaltaista kuin yrityksissä, on erittäin tärkeää, että johtajalla tai lippukunnan jäsenellä on riittävät tiedot partiotoiminnasta ja hän osaa kertoa siitä oikein. Tämä voidaan varmistaa sisäisen markkinoinnin keinoin.

Asiakaspalvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun sekä hänelle muodostuvaan mielikuvaan organisaatiosta ja sen palveluista. Asiakaspalvelua tekevät sekä myyntihenkilöstö että muissa organisaation osastoissa, kuten neuvonnassa, taloushallinnossa ja tuotannossa, työskentelevät henkilöt. (Isohookana 2007, 138.) Myös partiolippukunnissa asiakaspalveluun on syytä panostaa. Asiakaspalvelu voidaan nähdä myös osana organisaation vuorovaikutusmarkkinointia.

5.4.2 Mainonta

Mainonta voidaan jakaa kahteen luokkaan: suora- ja mediamainontaan. Käytettävä media valitaan mainonnan tavoitteen ja kohderyhmän mukaan. Suoramainonta eroaa mediamainonnasta siten, että se kohdistuu suoraan valitulle kohderyhmälle. Suoramainontaa toteutetaan esimerkiksi postitse lähetettyjen mainoskirjeiden avulla, kun taas mediamainonnassa viesti

välitetään lehti-, televisio-, radio-, elokuva-, ulko- tai Internet-mainonnan kautta. (Isohookana 2007, 139, 157.)

Partiolippukuntien mainonnassa osa medioista, kuten televisio, radio ja elokuvat, saattavat olla poissuljettuja niiden hinnan takia. Esimerkiksi lehti-ilmoittelu, ulkomainonta sekä suoramainonta ovat kuitenkin hyviä ja edullisia välineitä myös lippukuntien mainontaan.

Mainonnan tavoitteet voidaan jakaa neljään ryhmään: informointi, suostuttelu, muistuttaminen ja vahvistaminen. Informoivan mainonnan tavoitteena on luoda tietoisuutta palvelun olemassa olostai sen uusista ominaisuuksista. Suostuttelevan mainonnan tavoitteena on luoda kiinnostus palvelua kohtaan ja vakuuttaa asiakas tuotteen paremmuudesta. (Isohookana 2007, 141). Informoivaa ja suostuttelevaa mainontaa voidaan käyttää niin jäsenhankinnassa, kun potentiaaliset jäsenet halutaan saada kiinnostumaan lippukunnan toiminnasta, kuin jäsenyyksien ylläpidossakin, kun jäsenille halutaan mainostaa esimerkiksi jotain tapahtumaa tai muutosta lippukunnan toiminnassa.

Muistutusmainonnan tavoitteena on vaikuttaa palvelun uusintaostoon ja vahvistavan mainonnan tavoitteena vakuuttaa asiakas siitä, että hän on tehnyt hyvän ostopäätöksen (Isohookana 2007, 141). Vahvistavaa mainontaa voi olla esimerkiksi uusille jäsenille lähetettävä kirje, jossa kiitetään jäseneksi liittymisestä ja tarjotaan lisäinformaatiota partioharrastuksesta. Muistutus- ja vahvistusmainonnan kohderyhmänä voivat olla myös pitkään toiminnassa mukana olleet jäsenet, joita halutaan muistuttaa harrastuksen hyödyistä. Pyrkimyksenä voi myös olla vaikuttaa uusintaostoon, eli seuraavaan tapahtumaan osallistumiseen.

5.4.3 Myynninedistäminen

Myynninedistämisen kohderyhmiä ovat oma myyntihenkilöstö, jakelutie ja jälleenmyyjät sekä asiakkaat. Oman myyntihenkilöstön tukemiseen kuuluu muun muassa tuotetuntemuksen lisääminen ja myynnin tukimateriaalien

tarjoaminen. (Isohookana 2007, 162.) Partiolippukunnissa ei ole välttämättä ole vastaavaa myyntihenkilöstöä kuin yrityksissä. Lippukuntien myyntihenkilöstöksi voidaan kuitenkin mieltää johtajisto, joka tekee jäsenhankintaa ja houkuttelee jäseniä osallistumaan tapahtumiin.

Näin ollen myynnin tukimateriaalien tarjoaminen on myös lippukunnissa varteen otettava myyntihenkilöstön tukemisen keino. Partiosta ja lippukunnan toiminnasta kertovia esitteitä on hyvä tarjota kaikkien johtajien käyttöön, jolloin he voivat tarvittaessa jakaa niitä potentiaalisille ja uusille jäsenille. Myös tapahtumaa markkinoitaessa johtajille voidaan toimittaa materiaaleja, joita he voivat jakaa jäsenille.

Jakelutien tukemista ovat esimerkiksi erilaiset jälleenmyyjille tarjotut alennukset sekä myymälämainonnan tukeminen (Isohookana 2007, 163). Jälleenmyynti ei varsinaisesti liity partiolippukuntien toimintaan samalla tavalla kuin yritysten toimintaan, mutta esimerkiksi lippukunnan taustayhteisö saattaa mainostaa omien palveluidensa ohella myös lippukunnan palveluita. Lippukuntien kannattaakin tarkistaa, että taustayhteisöllä sekä muilla yhteistyökumppaneilla, on ajan tasalla olevat yhteys- ja muut tiedot lippukunnan toiminnasta.

Olennaisin myynninedistämisen kohderyhmä partiolippukuntien näkökulmasta on asiakkaat, eli potentiaaliset ja nykyiset jäsenet. Kuluttajille suunnatun myynninedistämisen tavoitteena on uuden tuotteen kokeilu, tuoteuskollisuuden lisääminen sekä yritys- ja tuotekuvan vahvistaminen. Kuluttajille suunnatun myynninedistämisen keinoihin kuuluvat muun muassa tuotenäytteet, messut ja tapahtumat sekä sissimarkkinointi. (Isohookana 2007, 164-170, 175.)

Kun tavoitteena on uusien jäsenten hankinta, tuotenäytteen partiosta voi antaa esimerkiksi tapahtumassa, jossa osallistujalla on mahdollisuus kokeilla erilaisia partio-ohjelman aktiviteetteja. Jos myynninedistämisen tavoitteena on saada osallistujia mukaan esimerkiksi lippukunnan retkelle, voi tuotenäytteenä olla joku retkeen liittyvä ennakkotehtävä, joka suoritetaan koloillassa.

Myynninedistämiseen voidaan ajatella kuuluvan myös sissimarkkinointi. Sissimarkkinoinnilla yritetään saada huomiota erikoisilla tavoilla, epätavallisissa

paikoissa tai tilanteissa. Sen tavoitteena on saavuttaa suuria hyötyjä mahdollisimman pienillä panoksilla ja usein se on organisaatiolle ilmaista tai lähes ilmaista toimintaa. Sissimarkkinoinnin tavoitteena on, että sen kokija kertoo tapahtuneesta edelleen ystävilleen ja tuttavilleen. Sissimarkkinoinnissa olennaista on tapahtuman ainutkertaisuus, sitä ei voi toistaa täsmälleen samanlaisena useaan kertaan. (Isohookana 2007, 175.)

Pienten taloudellisten kustannusten vuoksi sissimarkkinointi sopii hyvin partiolippukuntien markkinointiin. Helposti toteutettava esimerkki sissimarkkinoinnista voisi olla partiohuivin tai -asun pitäminen erikoisessa tilanteessa, esimerkiksi koulussa tai työpaikalla. Isomman sissimarkkinointitapahtuman suunnittelun voi hyvin myös sisällyttää esimerkiksi vaeltajaryhmän toimintasuunnitelmaan.

5.4.4 Tiedottaminen

Markkinointia tukevan tiedottamisen kohderyhmänä ovat organisaation asiakkaat ja sen painopiste on tuote- ja palvelutiedottamisessa (Isohookana 2007, 190). Partiolippukunnissa tämä tarkoittaa esimerkiksi nykyisille jäsenille tapahtumista, eli palveluista, tiedottamista ja potentiaalisille jäsenille yleisesti lippukunnan palvelutarjonnasta, eli harrastuksesta, tiedottamista.

Koko organisaatiota koskevan tiedottamisen, eli yritysviestinnän, kohderyhmänä ovat kaikki sidosryhmät ja sen tarkoitus on kertoa organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä luoda ja ylläpitää tunnettuutta (Isohookana 2007, 190). Esimerkiksi vuosikertomus ja muutokset lippukunnan johtajistossa voivat olla tällaisia asioita.

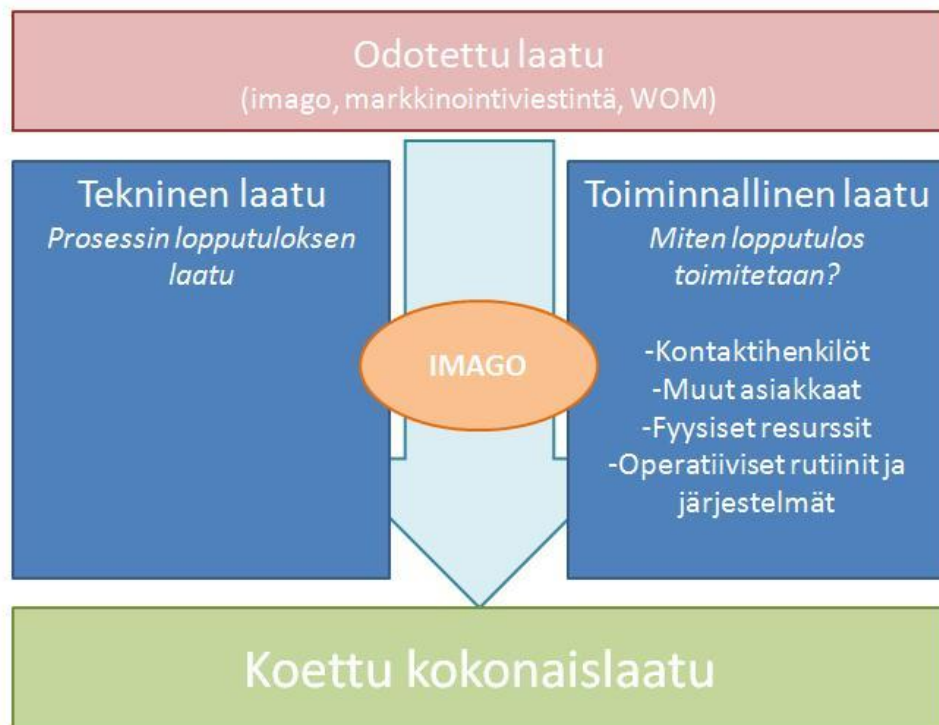
Hyvin hoidettu yritysviestintä vaikuttaa myös markkinointiviestintään ja siksi yritys- ja markkinointiviestinnän integrointi on tärkeää. Vastaanottaja ei erota sitä, miltä osastolta viesti tulee, vaan hänelle viestintä on kokonaisuus. Vaikka markkinointiviestintä olisi laadukasta, vastaanottajan mielikuva yrityksestä ei välttämättä ole positiivinen, jos muu yrityksen viestintä on laadultaan heikkoa. (Isohookana 2007, 191.)

Tiedottamisen kanavia ovat muun muassa sidosryhmälehti ja muut julkaisut, tiedotteet ja uutiskirjeet, erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet, julkisuus ja uutiset sekä Internet-sivut (Isohookana 2007, 177). Viestin perille menon varmistamiseksi organisaatio voi käyttää useita kanavia yhtä aikaa. Lippukunnissa esimerkiksi retkikirjeen voi jakaa lapsille koloillassa, mutta varmuuden vuoksi se voidaan myös lähettää vanhemmille sähköpostitse.

Lippukuntien tiedotuksen kohderyhmään kuuluvat sekä nykyiset ja potentiaaliset jäsenet että heidän vanhempansa. Tärkeää onkin huomioida, että vanhemmat saavat riittävästi ja oikeanlaista tietoa lippukunnan tapahtumista ja toiminnasta. Mitä laadukkaampaa tietoa vanhemmat partiosta saavat, sitä enemmän he luottavat johtajiin (Suomen Partiolaiset, osa 4, 2).

5.5 Vuorovaikutusmarkkinointi ja palvelun laatu

Asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Lisäksi siihen vaikuttaa yrityksen imago: jos imago on hyvä, pienet virheet annetaan helpommin anteeksi kuin jos imago on huono. Koetun laadun ohella asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa lisäksi odotettu laatu. (Grönroos 2009, 102-105.) Asiakkaan kokeman palvelun kokonaislaadun muodostumista on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2009, 102).

Teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelun tuotantoprosessin lopputuloksen laatua, eli sitä, mitä asiakas saa organisaatiolta. Prosessin toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten lopputulos hänelle toimitetaan. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa organisaation asiakaspalvelu, sisustus ja palvelun tuotantoon liittyvät tekniset laitteet. Näiden resurssien suunnittelu ja hallinta on vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 93, 101.)

Asiakkaan odottamaan laatuun vaikuttaa muun muassa organisaation markkinointiviestintä, sen imago, suusanallinen viestintä sekä asiakkaan arvot ja tarpeet. Asiakkaan kokema kokonaislaatu on hyvä, kun odotettu ja koettu laatu kohtaavat. Jos asiakkaan odotukset laadusta ovat epärealistiset, koettu kokonaislaatu on huono, vaikka koettu laatu olisikin objektiivisesti tarkastellen hyvää. (Grönroos 2009, 105.)

5.5.1 Tekninen ja odotettu laatu

Partiossa toiminnan tavoitteena on saavuttaa partion päämäärä, joka konkretisoituu kasvatustavoitteissa. Tästä näkökulmasta prosessin lopputuloksena on siis saavuttaa asetetut kasvatustavoitteet ja tässä onnistutaan kun tekninen laatu on hyvä. Kasvatustavoitteet saavutetaan käyttämällä partiomenetelmää, joka konkretisoituu partio-ohjelmassa. Oletuksena on, että teknisen laadun pitäisi olla hyvä, kun partio-ohjelmaa toteutetaan laadukkaasti, tarkoitetulla tavalla. Partio-ohjelman toteuttaminen on osa toiminnallista laatua eli sitä, miten prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle.

Partiolippukuntien jäsenten odotukset prosessin teknisestä laadusta eli prosessin lopputuloksesta eivät kuitenkaan välttämättä liity vain kasvatustavoitteisiin. Osa jäsenistä saattaa odottaa partioharrastukselta vain mukavaa ajanvietettä, osa taas odottaa, että partiossa oppii tiettyjä taitoja. Erilaisten taitojen, kuten retkeily- ja erätaitojen, opiskelu näkyy toki välillisesti kasvatustavoitteissa ja konkreettisemmin partio-ohjelmassa. Tästä syystä on tärkeää selvittää, mitä jäsenet käytännössä odottavat partioharrastukselta eli prosessin lopputulokselta ja sen laadulta.

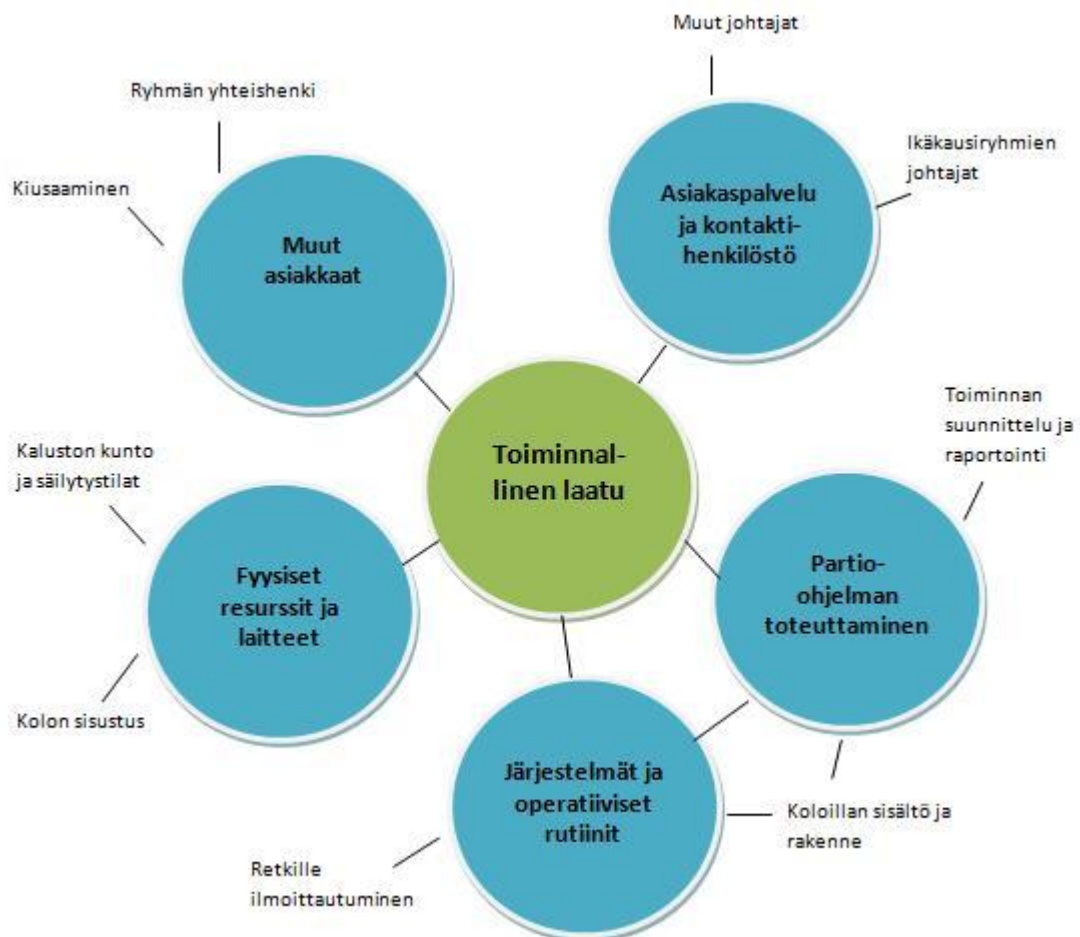
Sekä Exit-tutkimuksen että järjestökuvatutkimuksen tulokset osoittivat, että partioharrastukseen kohdistetut odotukset eivät vastaa todellisuutta. Odotettu ja koettu laatu eivät siten kohtaa ja koettu kokonaislaatu saattaa olla melko huono. Tärkeää olisikin varmistaa muun muassa ulkoisen markkinoinnin keinoin, että jäsenten odotukset partioharrastuksesta ovat realistisia.

5.5.2 Toiminnallinen laatu ja vuorovaikutusmarkkinointi

Vuorovaikutusmarkkinointia tapahtuu palvelun kulutusvaiheessa, kun asiakas on yhteydessä organisaatioon. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat palvelun tuotantoprosessissa, eli kulutusvaiheessa, mukana olevat asiakkaat, kontaktihenkilöt, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit ja

laitteet. Näiden tekijöiden suunnittelu ja hallinta on vuorovaikutusmarkkinointia. (Grönroos 2009, 341, 426.)

Partiolippukunnissa toiminnalliseen laatuun liittyy myös olennaisesti partio-ohjelman toteuttaminen eli se, miten prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaille. Jotta tekninen, ja myös toiminnallinen, laatu olisivat hyviä, partio-ohjelmaa tulisi toteuttaa tarkoitetulla ja laadukkaalla tavalla. Partio-ohjelman toteuttaminen liittyy osaltaan operatiivisiin järjestelmiin ja rutiineihin. Kuviossa 14 on esitetty niitä osa-alueita, joista toiminnallinen laatu koostuu partiolippukunnissa ja niissä muutamia yksittäisiä asioita, jotka voivat vaikuttaa laatuun.



Kuvio 14. Toiminnallinen laatu partiolippukunnissa.

Partiolippukunnissa muiden asiakkaiden vaikutus voi näkyä esimerkiksi ikäkausiryhmän toimimattomuutena. Ryhmässä voi esiintyä kiusaamista tai

jäsenet eivät jostain muusta syystä tule keskenään toimeen, jolloin ryhmälle ei kehity yhteishenkeä, mikä vaikuttaa negatiivisesti jäsenten kokemaan palvelun toiminnalliseen laatuun.

Kontaktihenkilöillä tarkoitetaan asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia ihmisiä. Heillä on tärkeä asema organisaation vuorovaikutusmarkkinoinnissa, sillä he pystyvät selvittämään asiakkaan tarpeet tehokkaasti kontaktitilanteessa reagoimalla asiakkaan käytökseen. Kontaktihenkilöt näkevät heti antamansa palvelun laadun, ja he pystyvät korjaamaan ongelmatilanteet välittömästi. (Grönroos 2009, 426-427.)

Ikäkausiryhmien johtajat ovat partiolippukuntien ehkä tärkeimpiä kontaktihenkilöitä, sillä he ovat viikoittain tekemisissä lippukunnan asiakkaiden, eli jäsenten kanssa ja siten myös todennäköisesti useimmiten kontaktissa jäsenten vanhempien kanssa. Tästä syystä tulisi varmistaa, että ikäkausiryhmien johtajilla on riittävät asiakaspalvelutaidot.

Järjestelmiä ja operatiivisia rutiineja ovat kaikki organisaation operatiiviset ja hallinnolliset järjestelmät ja työrutiinit, kuten esimerkiksi asiakkaiden täytettäväksi tulevat lomakkeet, reklamaatioiden käsittely ja laskutus. Fyysisiä resursseja ja laitteita ovat esimerkiksi tietokoneet, työkalut ja toimitilan sisustus. Sekä järjestelmät ja rutiinit että fyysiset resurssit vaikuttavat niin asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun kuin myös työntekijöiden toimintaan ja motivaatioon. (Grönroos 2009, 427-428.)

Partiolippukunnissa työrutiineja voivat olla esimerkiksi tapahtumiin ilmoittautuminen, kokouksen ohjelman rakenne tai sisäiseen viestintään liittyvät rutiinit. Järjestelmien ja rutiinien pitäisi olla mahdollisimman palvelukeskeisiä eli asiakkaita miellyttäviä. Lisäksi niiden pitäisi myös miellyttää henkilöstöä: jos työntekijät kokevat rutiinit ja järjestelmät vanhentuneiksi tai mutkikkaiksi he turhautuvat, mikä vaikuttaa myös heidän motivaatioonsa. (Grönroos 2009, 427.)

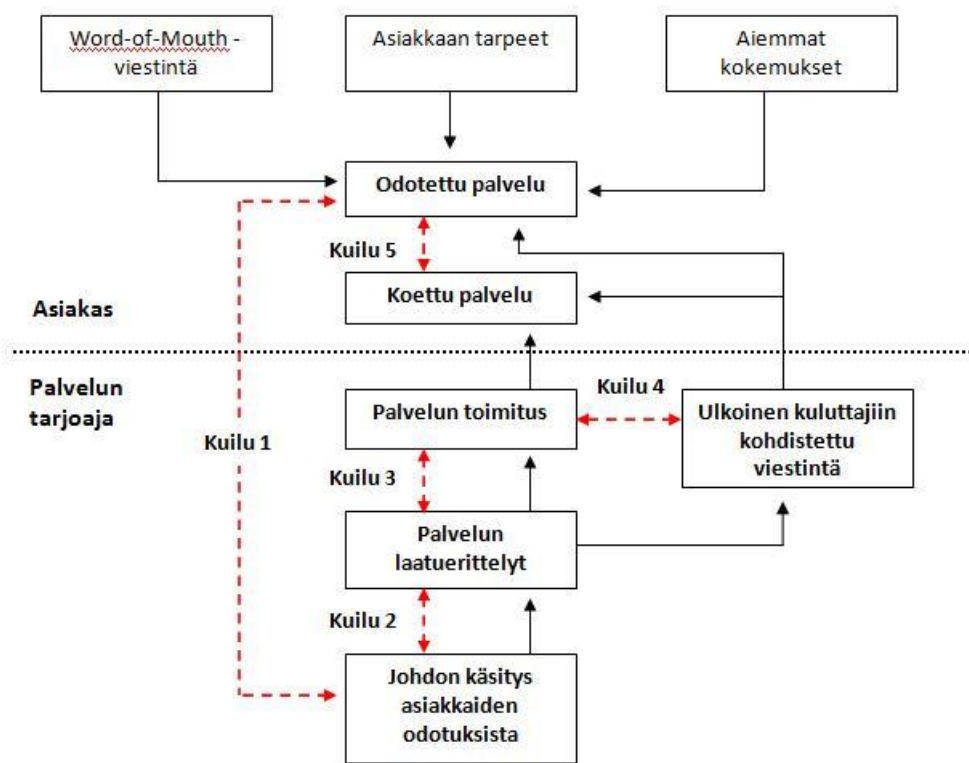
Lippukunnan pitää niin ikään kiinnittää huomioita sen fyysisiin resursseihin. Esimerkiksi rikkiäiset retkeilyvarusteet tai sotkuinen kolo vaikuttavat

negatiivisesti sekä jäseniin että johtajiin. Jäsenille ne saattavat merkitä huonoa palvelun laatua, ja johtajien osalta ne vaikeuttavat sujuvaa työskentelyä.

Kaikkien vuorovaikutusmarkkinointiin liittyvien resurssien on sovittava yhteen, jotta organisaatio pystyy tuottamaan hyvää toiminnallista laatua. Siten esimerkiksi kontaktihenkilöstön työskentelytyylin on sovittava asiakkaiden kulutustyyliin ja jos paikalla on muita asiakkaita, myös heidän kulutustyyliinsä on sovittavat yhteen. Järjestelmien ja fyysisten resurssien on niin ikään vastattava työntekijöiden työskentelytyyliä ja asiakkaiden kulutustyyliä. (Grönroos 2009, 437-438.)

5.5.3 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Palvelun laadun kuiluanalyysi (kuvio 15) tarjoaa organisaation johdolle mallin, jonka avulla se voi tarkastella palvelun laadun ongelmakohtia. Sitä voidaan käyttää myös apuna palvelun laadun mittaamisessa ja kehittämisessä. Kuiluanalyysi sisältää viisi palvelun laadun ongelmakohtaa. Asiakkaan kokema kokonaislaatu kulminoituu näistä viidenteen kuiluun, joka voidaan sulkea vasta, kun neljä muuta kuilua on suljettu. (Zeithaml ym.1990, 45-46.)



Kuvio 15. Palvelun laadun kuiluanalyysi (Zeithaml ym. 1990, 46).

Ensimmäinen palvelun laadun kuilu syntyy, kun johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista eivät vastaa todellisuutta. Syynä tähän voi olla puutteellinen markkinatutkimus, sen tulosten heikko hyödyntäminen, huonosti toteutunut johdon ja kontaktihenkilöstön välinen viestintä tai liian raskas organisaatorakenne, jolloin asiakkailta saatu viesti ei välttämättä saavuta johtoa. (Zeithaml ym. 1990, 52.)

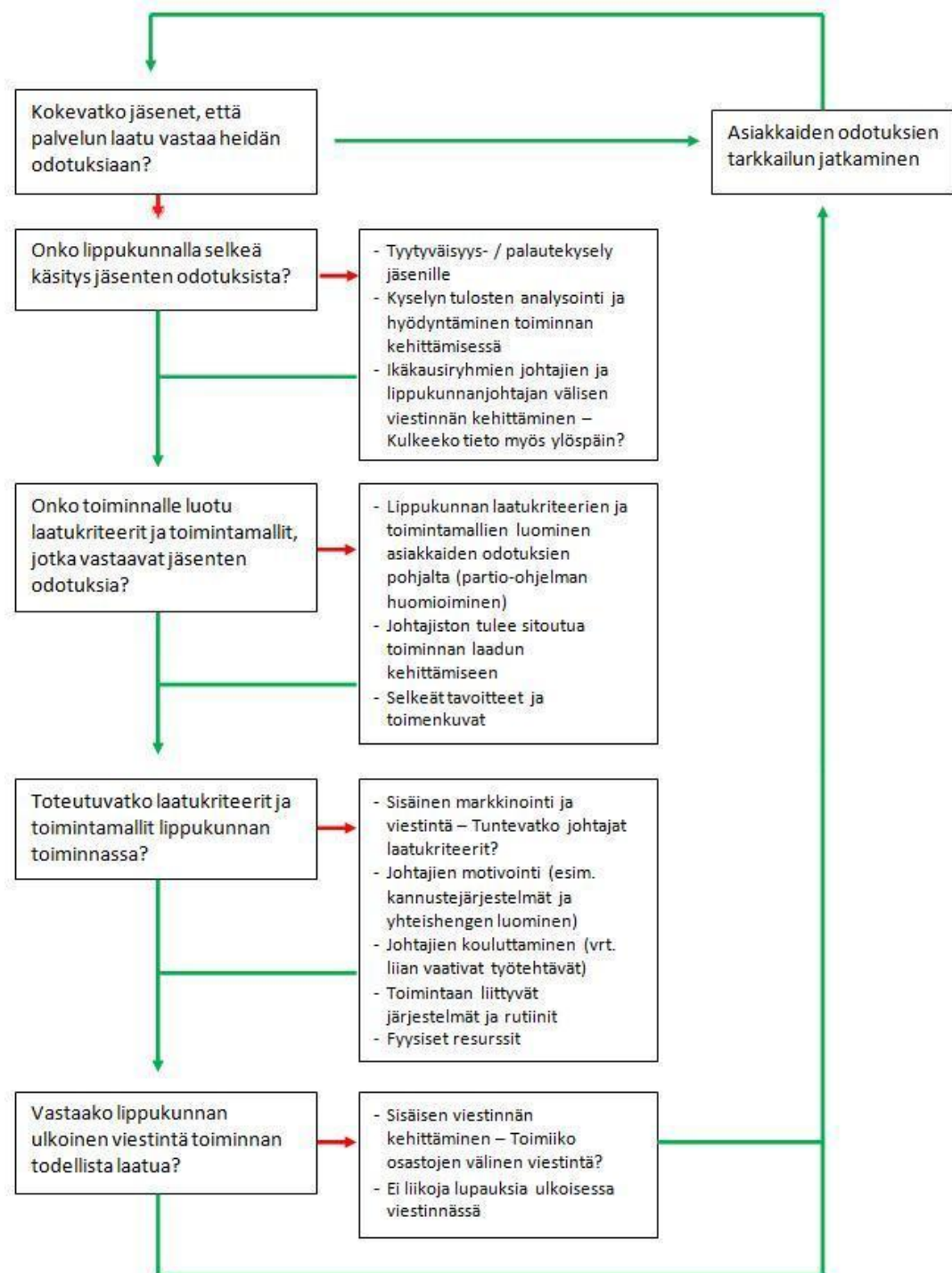
Kun ensimmäinen kuilu on suljettu ja johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista vastaavat todellisuutta, voidaan toinen kuilu sulkea. Toinen kuilu on johdon käsitysten ja palvelun laatumääritelmien välinen kuilu, ja se voidaan sulkea asettamalla palvelun laatuksiteerit vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Toiseen kuiluun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa johdon huono sitoutuminen palvelun laatuun sekä epäselvät tehtäväkuvat ja tavoitteet tai niiden puuttuminen kokonaan. (Zeithaml ym. 1990, 72.)

Kolmas kuilu on laatukriteereiden ja palvelun toimituksen välinen kuilu, joka sulkeutuu, kun palvelu toimitetaan kriteereiden määrittämällä tavalla. Kolmas kuilu saattaa syntyä, kun työntekijät ovat epävarmoja johdon vaatimuksista tai kun he kokevat, etteivät he voi tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Syinä ongelmiin voivat olla myös heikko kannustusjärjestelmä, liian vaativat työtehtävät, yhteishengen puuttuminen tai huonot työhön liittyvät järjestelmät ja fyysiset resurssit. (Zeithaml ym. 1990, 89, 92-93.)

Kun kolme ensimmäistä kuilua on suljettu, tulee yrityksen varmistaa, että sen ulkoinen viestintä vastaa todellisuutta. Kyse on palvelun toimituksen ja ulkoisen viestinnän kuilusta. Tämä neljäs kuilu syntyy, jos organisaation horisontaalinen viestintä, esimerkiksi tuotannon ja markkinoinnin välinen viestintä, ei toimi. Syynä voi myös olla taipumus luvata liikoja ulkoisessa viestinnässä. (Zeithaml ym. 1990, 116.)

Viides kuilu, koetun ja odotetun palvelun laadun välinen kuilu, sulkeutuu, kun kaikki muut kuilut ovat kiinni. Kun kuiluanalyysimallia käytetään palvelun laadun mittaamisessa ja kehittämisessä, prosessi lähtee liikkeelle viidennestä kuilusta: jos asiakkaat kokevat palvelun laadun vastaavan heidän odotuksiaan, voidaan toimintaa jatkaa entiseen tapaan asiakastyytyväisyyttä edelleen tarkkaillen. (Zeithaml ym. 1990, 47.)

Jos asiakkaat eivät koe laadun vastaavan heidän odotuksiaan, on tarkasteltava ensimmäistä kuilua: vastaavatko johdon käsitykset asiakkaiden odotuksia. Mikäli johdon käsitykset eivät ole oikeita, organisaation pitää tehdä korjaavia toimenpiteitä. Oikeita korjaavia toimenpiteitä voidaan lähteä selvittämään kuiluja aiheuttavien syiden näkökulmasta. Kun ensimmäinen kuilu on suljettu, siirrytään tarkastelemaan seuraavaa kuilua ja prosessia jatketaan niin kauan, kunnes kaikki kuilut on suljettu. (Zeithaml ym. 1990, 46.) Kuviossa 14 on kuvattu laadun tarkkailuprosessia partiolippukuntien näkökulmasta.



Kuvio 16. Laadun tarkkailuprosessi (mukaillen Zeithaml ym. 1990, 47).

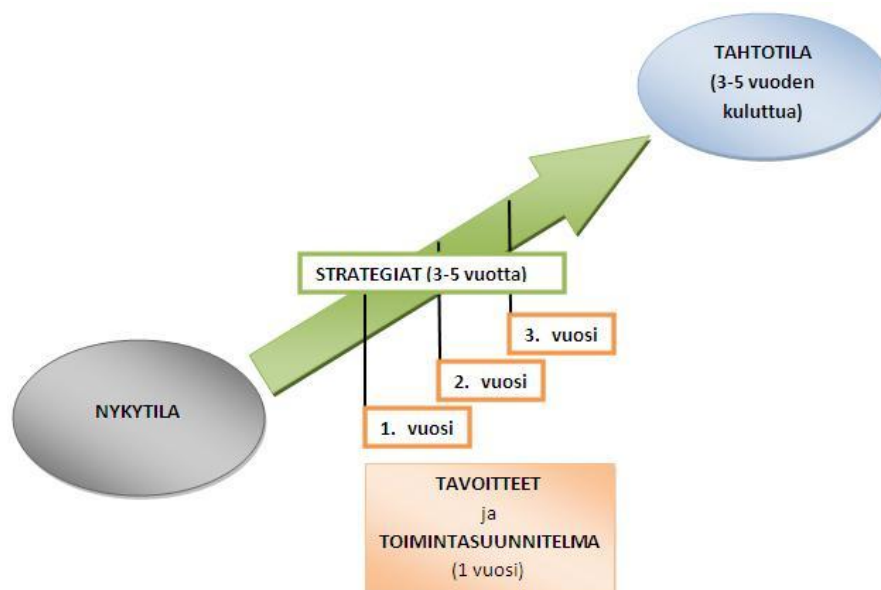
Kuviossa 16 vihreät nuolet kuvaavat laadun tarkkailuprosessin kyllä-vastauksia ja punaiset nuolet ei-vastauksia. Jos vastaus ensimmäiseen kysymykseen on kyllä, voidaan jatkaa asiakkaiden odotusten tarkkailua. Jos vastaus on ei, siirrytään seuraavaan kysymykseen: onko lippukunnalla selkeä käsitys jäsenten

odotuksista. Jos vastaus on kieltävä, punainen nuoli osoittaa mahdollisia korjaavia toimenpiteitä, joita lippukunnassa voidaan suorittaa. Korjaavat toimenpiteet on mietitty kuulujen syiden näkökulmasta. Jos vastaus on myönteinen tai kun korjaavat toimenpiteet on suoritettu, voidaan siirtyä seuraavaan kysymykseen.

6 LIPPUKUNTIEN MARKKINOINTISUUNNITELMA

6.1 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa kahteen osaan: strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu tehdään pitkälle aikavälille ja operatiivinen suunnittelu lyhyemmälle aikavälille. Kuviossa 17 on kuvattu markkinoinnin strategisen ja operatiivisen suunnittelun välistä suhdetta.



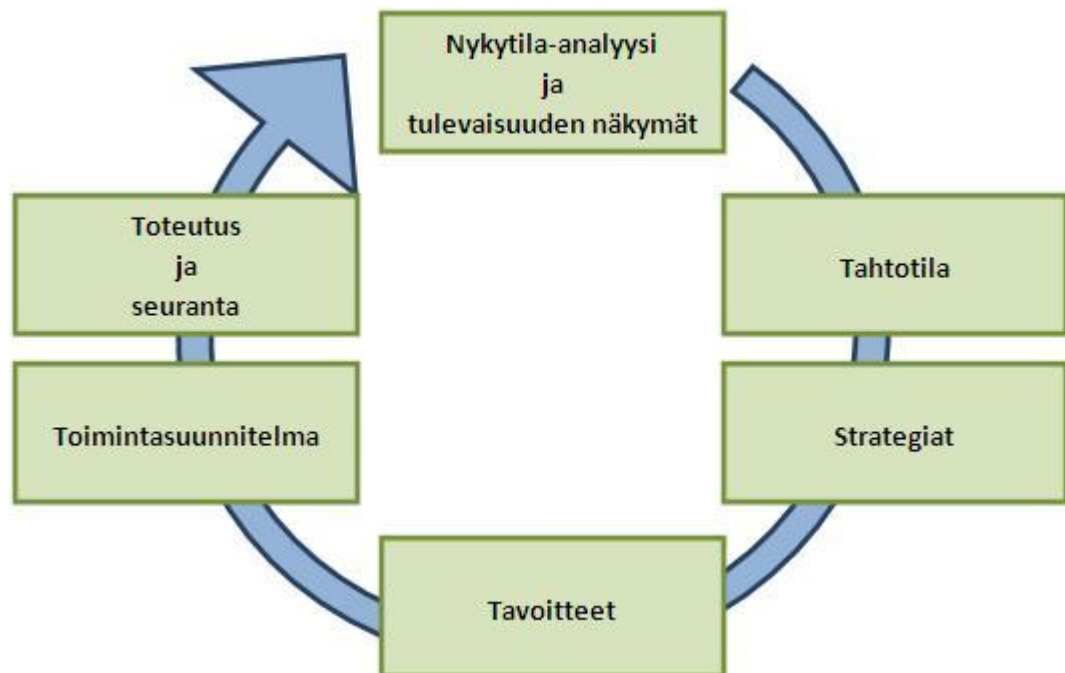
Kuvio 17. Strategisen ja operatiivisen suunnittelu (mukaillen Rope & Vahvaselkä 1994, 98).

Strategioiden suunnittelun pohjana ovat lähtökohta-analyysit, joiden tarkoituksena on selvittää organisaation nykytila ja tulevaisuuden näkymät. Analyysien pohjalta määritellään organisaation tahtotila eli pitkän aikavälin

päämäärät. Strategioiden avulla selvitetään, miten tahtotilaan päästään. (Rope & Vahvaselkä 1994, 32,97.)

Operatiivisen suunnittelun perustana ovat tavoitteet. Tavoitteilla asetetaan konkreettisia, lyhyen aikavälin etappeja ja niiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma sisältää käytännön toimenpiteet ja aikataulut markkinoinnin toteuttamiselle. (Rope & Vahvaselkä 1994, 32-33.)

Markkinoinnin suunnittelu on jatkuva prosessi. Se alkaa lähtökohta-analyyseistä, joita seuraa strateginen ja operatiivinen suunnittelu sekä markkinoinnin toteutus ja seuranta. Kuviossa 18 on kuvattu organisaation markkinoinnin suunnitteluprosessi.



Kuvio 18. Markkinoinnin suunnittelu (mukaillen Rope & Vahvaselkä 1994, 30).

Markkinoinnin toteutus perustuu tehtyyn toimintasuunnitelmaan ja seurannan pohjana ovat asetetut tavoitteet. Seuranta tehdään markkinoinnin toteutuksen aikana ja seurannan tuloksien perusteella tehdään suunnitelmiin tarvittavat muutokset. Seurantatuloksia voidaan hyödyntää myös seuraavissa lähtökohta-analyyseissä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 32-33.)

6.2 Lähtökohta-analyysit

6.2.1 Sisäiset ja ulkoiset analyysit

Lähtökohta-analyysit voidaan jakaa kahteen luokkaan: sisäisiin ja ulkoisiin analyyseihin. Niiden tarkoituksena on selvittää organisaation nykytila sekä tulevaisuuden näkymät. Sisäiset analyysit kohdistuvat sekä organisaatioon että sen palveluihin ja ulkoiset analyysit organisaation asiakkaisiin ja markkinoihin, kilpailijoihin ja toimintaympäristöön. (McDonald & Payne 2006, 90.)

Voittoa tavoittelevissa yrityksissä markkinoinnin sisäisissä analyyseissa keskitytään muun muassa myynti- ja tuottolukuihin (McDonald & Payne 2006, 90). Partiolippukunnissa vastaavasti voidaan tarkkailla jäsenmäärää ja sen kehitystä. Myynnin ohella sisäisissä analyyseissä kuvaillaan yrityksen toimintaa, kuten sen palvelutarjoomaa, palvelun laatua, toimintaprosesseja, markkinointiviestintää ja koulutusta (McDonald & Payne 2006, 139).

Partiolippukuntien näkökulmasta jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon kannalta lähtökohta-analyysissä on olennaista kuvata, mitä toimenpiteitä niiden eteen lippukunnassa on tällä hetkellä tehty. Sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin sekä palvelun laadun avulla voidaan vahvistaa partioon liittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja ehkäistä partiosta eroamiseen johtavien syiden syntymistä. Tästä syystä lähtökohta-analyyseissä on oleellista keskittyä myös näiden markkinoinnin muotojen toimenpiteiden nykytilanteen tarkastelemiseen.

Lippukunnan nykytilanteen analysoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Suomen Partiolaisten tuottamaa Kehittyvä lippukunta -materiaalia. Materiaalissa nykytilannetta selvitetään muun muassa erilaisten kysymysten avulla. Kysymykset on jaettu seitsemään aihepiiriin, jotka ovat:

- viikkotoiminta lippukunnassa,
- lippukunnan toiminta,
- koulutus ja pestit,
- johtajiston toiminta,

- tukitoiminnot,
- jäsenistö ja jäsenmäärän kehitys ja
- perinteet, me-henki ja yhteistyö.

(Suomen Partiolaiset 2010a, osa 1, 3.)

Kehittyvä lippukunta -materiaalin kysymykset keskittyvät lähinnä lippukunnan sisäisen markkinoinnin toimenpiteiden ja sen yleisen toiminnan kuvaamiseen. Näiden asioiden ohella lippukunta voi selvittää ulkoisen markkinoinnin, vuorovaikutusmarkkinoinnin ja palvelun laadun nykytilannetta.

Ulkoisen markkinoinnin nykytilannetta voidaan kuvata esimerkiksi selvittämällä, mitä ulkoisen markkinoinnin ja markkinointiviestinnän keinoja lippukunta käyttää. Vuorovaikutusmarkkinoinnin osalta voidaan kuvata, miten lippukunta suunnittelee ja hallitsee toiminnalliseen laatuun vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaiden kokemaa palvelun kokonaislaatua voidaan selvittää myös palvelun laadun kuiluanalyysin avulla.

Lippukunnan subjektiivisen arvioinnin ohella nykytilaa voidaan selvittää myös erilaisten markkinatutkimusten, esimerkiksi asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä selvittävien kyselyiden, avulla. Asiakastyytyväisyyden tutkimisessa on syytä huomioida partiolippukuntien kaksi eri asiakaskuntaa: jäsenet ja jäsenten vanhemmat.

Ulkoisten analyysien kohteena ovat markkina-, kilpailija- ja toimintaympäristötilanne (McDonald & Payne 2006, 138). Partiolippukuntien markkina-analyysissä voidaan tarkkailla jäsenmarkkinoita ja kilpailija-analyysissä muita lasten ja nuorten harrastuksia ja niiden toimintatapoja. Toimintaympäristöanalyysissä tarkkaillaan talouden, lainsäädännön, sosiaalisten ja kulttuuritekijöiden, kuten maahanmuuton ja uskonnon, sekä teknologian nykytilannetta ja niissä tapahtuvia muutoksia (McDonald & Payne 2006, 138).

Koska nonprofit-organisaatioilla ei välttämättä ole vastaavanlaisia resursseja kuin yrityksillä toteuttaa isoja tutkimuksia, sekä sisäisiä että ulkoisia analyysejä voidaan toteuttaa pienimuotoisestikin. Esimerkiksi yhteiskunnan taloudellista

tilannetta voidaan tutkia yksinkertaisesti tarkkailemalla talousuutisia. Organisaation Internet-sivujen käytännöllisyyttä voidaan taas selvittää esimerkiksi teettämällä pienimuotoisia kokeiluja, joissa muutama testihenkilö kokeilee sivujen käytettävyyttä. Asiakastyytyväisyystutkimuksia voidaan toteuttaa hyvin myös epävirallisilla, suullisilla kyselyillä. Organisaatio voi myös hyödyntää jo olemassa olevaa tutkimustietoa. (Armstrong & Kotler 2009, 132, 151.)

Partiolippukuntien kannalta olennaista jo olemassa olevaa tutkimustietoa ovat esimerkiksi erilaiset partioharrastukseen liittyvät tutkimukset, kuten järjestökuva- ja Exit-tutkimukset, sekä yleiset lapsiin ja nuoriin kohdistuvat tutkimukset. Vertailutietoa ja nykytilannetta kuvaavaa numeerista tietoa jäsenmäärästä ja toiminnasta lippukunnat saavat esimerkiksi Suomen Partiolaisten vuosittain keräämästä vuosiselosteesta. (Suomen Partiolaiset 2010a, osa 1, 3.)

6.2.2 SWOT-analyysi

Markkinoinnin suunnittelussa sisäisen ja ulkoisen analyysin tulokset sijoitetaan SWOT-analyysiin, joka luo pohjan organisaation tahtotilan, strategioiden ja tavoitteiden määrittämiselle (McDonald & Payne 2006, 140). SWOT-analyysissä määritellään organisaation sisäiset vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weaknesses) sekä ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) (Armstrong & Kotler 2009, 84). SWOT-analyysi on kuvattu kuviossa 19.

Sisäiset	Vahvuudet (Strengths): <i>Sisäiset toiminnot, jotka auttavat organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa.</i>	Heikkoudet (Weaknesses): <i>Sisäiset rajoitukset, jotka saattavat häiritä organisaation tavoitteiden saavuttamista.</i>
	Mahdollisuudet (Opportunities): <i>Ulkoiset tekijät, joita organisaatio voi hyödyntää</i>	Uhat (Threats): <i>Nykyiset ja tulevat ulkoiset tekijät, jotka saattavat uhata organisaation toimintaa.</i>
Ulkoiset		

Kuvio 19. SWOT-analyysi (Armstrong & Kotler 2009, 85).

SWOT-analyysin tarkoituksena on hyödyntää organisaation toiminnassa tunnistettuja vahvuuksia ja muuttaa ulkoiset mahdollisuudet vahvuuksiksi. Sisäiset heikkoudet selätetään tai eliminoidaan ja ulkoiset uhat minimoidaan. (Armstrong & Kotler 2009, 84-85.) SWOT-analyysin sisältö pohjautuu organisaation nykytila-analyyseihin, ja sen sisältö on jokaisella lippukunnalla omanlaisensa.

6.3 Tahtotila ja strategiat

Lähtökohta-analyysien pohjalta organisaatio määrittelee itselleen tahtotilan eli pitkän aikavälin päämäärät. Tahtotila suunnitellaan usein 3-5 vuoden päähän nykytilanteesta. On erittäin tärkeää, että tahtotilan saavuttamiselle asetetaan jokin tavoiteajankohta, jotta sen toteutumista voidaan mitata. Lisäksi määritelty ajankohta helpottaa tahtotilan konkretisoimista ja strategioiden määrittämistä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 98.)

Strategioiden tehtävänä on määritellä, miten tahtotilaan päästään. Strategiset toimenpiteet suunnitellaan pitkälle aikavälille, niiden on tarkoitus ulottua ajallisesti aina tahtotilaan asti. (Rope & Vahvaselkä 1994, 98.) Tahtotilaa ja strategioita suunnitellessaan partiolippukuntien on syytä huomioida myös keskusjärjestön ja partiopiirien tavoitteet ja strategiat. Esimerkiksi Suomen Partiolaisten Toiminta Kasvuksi -hankkeessa on määritelty keskusjärjestön asettamat jäsenmäärätavoitteet vuodelle 2015 (Suomen Partiolaiset 2011).

Jäsenhankintaan ja jäsenyyksien ylläpitoon suuntaavien strategioiden suunnittelun pohjana voidaan käyttää muun muassa sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja. Kuviossa 20 on kuvattu jäsenhankinnan strateginen suunnittelu esimerkkilippukunnan näkökulmasta.



Kuvio 20. Lippukunnan jäsenhankinnan strateginen suunnittelu.

Kuviossa 20 on esitetty hyvin pelkistetty strateginen suunnitelma. Nykytila-analyysi voi todellisuudessa olla paljon laajempi ja kuvion strategiat käsittelevät vain jäsenhankintaa Exit-tutkimuksen näkökulmasta. Lisäksi lippukunnan tahtotilaan voi kuulua jäsenmäärätavoitteen ohella muitakin jäsenhankintaa ja jäsenyyksien ylläpitoa tukevia päämääriä.

Nykyistä, uusien ja eronneiden jäsenten määrää kannattaa tutkia lähtökohta-analyysissä kokonaisjäsenmäärän ohella myös lippukunnan ikäkausien

jäsenmäärän mukaan. Tällöin jokaiselle ikäkaudelle voidaan luoda oma markkinointistrategiansa. Suomen Partiolaisten asettamat jäsenmäärätavoitteet vuodelle 2015 on niin ikään määritelty jokaisen ikäkauden mukaan (Suomen Partiolaiset 2011).

Nykytila-analyysissä selvitettyt asiat vaikuttavat myös suoraan strategian luomiseen. Esimerkiksi markkinatutkimuksen tulokset eivät välttämättä suoranaisesti vaikuta organisaation tahtotilaan, mutta ne voivat vaikuttaa strategioiden luomiseen. Kuviossa 20 markkinatutkimusesimerkkinä on käytetty Exit-tutkimusta, jossa on selvitetty muun muassa partioon liittymisen syitä. Tutkimuksen tulokset eivät sinällään vaikuta lippukunnan tahtotilaan, mutta ne luovat pohjan sen strategisten toimenpiteiden suunnittelulle.

6.4 Tavoitteet ja toimintasuunnitelma

Tavoitteet toimivat niin sanottuina välietappeina tahtotilan saavuttamiselle ja ne pohjautuvat markkinointistrategiaan. Tavoitteet asetetaan lyhyelle aikavälille, yleensä vuoden aikajänteelle. (Rope & Vahvaselkä 1994, 98, 120.) Markkinoinnin tavoitteiden pitää olla

- relevantteja suhteessa organisaation missioon ja tavoitteisiin
- tarkkoja ja selkeitä
- mitattavissa olevia
- määrääkaan sidottuja ja
- haastavia, mutta mahdollisia saavuttaa.

(McDonald & Payne 2006, 148.)

Asetettuja tavoitteita verrataan organisaation nykytilaan, jonka jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään (Rope & Vahvaselkä 1994, 140). Siinä, missä strateginen suunnittelu vastaa kysymyksiin mitä ja miksi, toimintasuunnitelmassa vastataan kysymyksiin kuka, missä, milloin, miten ja millä budjetilla (Armstrong & Kotler 2009, 86).

Kuviossa 21 on kuvattu esimerkki lippukunnan tavoitteiden ja toiminnan suunnittelusta. Tavoitteet on määritelty kuviossa 20 esitettyjen lippukunnan

tahtotilan ja strategian mukaan: ne ovat selkeitä, tarkkoja, mitattavissa olevia sekä tiettyyn aikarajaan sidottuja.



Kuvio 21. Lippukunnan jäsenhankinnan operatiivinen suunnittelu.

Kuviossa 21 on esitetty, että strategian mukaan jäsenten kokema palvelun laatu on saatava vastaamaan odotettua laatua. Oletuksena on, että lähtökohta-analyysissä on toteutettu palvelun laadun kuiluanalyysi, jonka pohjalta on todettu, että johdon käsitykset eivät vastaa jäsenten odottamaa laatua ja että tämä kuilu johtuu puutteellisesta markkinatutkimuksesta. Siksi kuvion 21 toimintasuunnitelman ensimmäinen toimenpide on toteuttaa lippukunnan asiakkaille, eli jäsenille ja heidän vanhemmilleen, kysely laatuodotuksista.

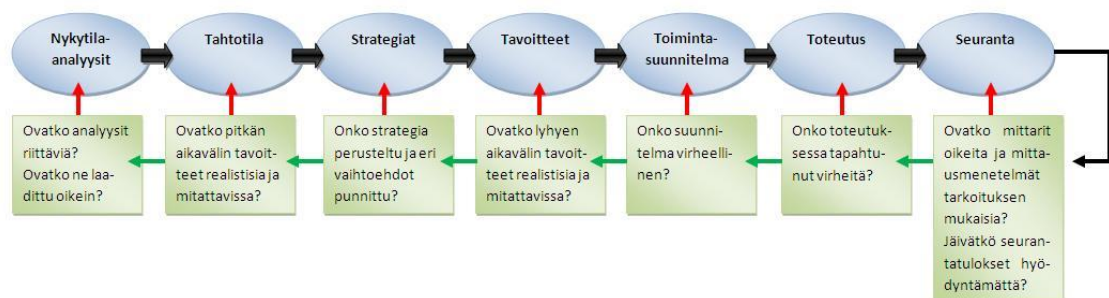
Kuvion 21 toimintasuunnitelmassa on määritelty toimenpiteen vastuuhenkilö ja aikataulu sekä tapa, jolla toimenpide suoritetaan. Kun toimenpide, eli kysely, varsinaisesti toteutetaan, se kannattaa kuitenkin suunnitella tarkasti ja huolella.

6.5 Seuranta ja korjaavat toimenpiteet

Markkinoinnin suunnittelun seurantavaihe voidaan jakaa kahteen osaan: tulosten ja panosten mittaamiseen sekä analysointiin ja hyödyntämiseen (Isohookana 2007, 116). Ennen mittausvaihetta organisaation pitää määrittää mitattavat asiat ja mittarit, joilla niitä mitataan (Rope & Vahvaselkä 1994, 170). Mittausvaiheessa selvitetään markkinoinnin toimenpiteillä saavutettuja tuloksia

ja seurataan markkinointiin panostettuja resursseja: ajankäyttöä sekä taloudellisia ja henkilöstöresursseja (Isohookana 2007, 116-117).

Analysointivaiheessa mittaustuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja mahdolliset poikkeamat paikallistetaan. Poikkeamien syyt voivat sijaita missä tahansa suunnitteluprosessin vaiheessa. (Isohookana 2007, 117.) Syitä lähdetään paikallistamaan suunnitteluprosessin loppupäästä (Rope & Vahvaselkä 1994, 171). Poikkeamien paikallistamisprosessi on kuvattu kuviossa 22.



Kuvio 22. Poikkeamien aikallistamisprosessi (mukaillen Rope & Vahvaselkä 1994, 171 ja Isohookana 2007, 117).

Seurannan tulosten analysoinnin perusteella päätetään jatkotoimenpiteistä. Seurannan tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraavan suunnitteluprosessin lähtökohta-analyysissä. (Isohookana 2007, 116.) Korjaavia toimenpiteitä on syytä kuitenkin tehdä jo toimintakauden aikana, jotta tavoitteet saavutettaisiin, vaikka poikkeamat sijoittuisivat suunnitteluprosessin alkuvaiheeseen (Rope & Vahvaselkä 1994, 171).

7 YHTEENVETO

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa voidaan hyödyntää markkinoinnin keinoja. Tällöin on kuitenkin huomioitava näiden nonprofit-organisaatioiden erityispiirteet. Siinä, missä yrityksen markkinoinnin tavoitteena ajatellaan olevan voiton tuottaminen, partiolippukuntien markkinoinnin tavoitteena voidaan ajatella olevan jäsenmäärän kasvattaminen.

Jäsenmäärän kasvattamiseksi partiolippukunnan pitää toisaalta panostaa jäsenhankintaan ja toisaalta nykyisten jäsenyyksien ylläpitoon. Partiolippukunnat tarjoavat jäsenilleen harrastusmahdollisuutta, eli lippukuntien toimintaan voidaan soveltaa palveluiden markkinoinnin periaatteita.

Palveluiden markkinointia voidaan kuvata kolmiona, joka koostuu sisäisestä, ulkoisesta ja vuorovaikutusmarkkinoinnista. Sisäinen markkinointi kohdistuu organisaation henkilöstöön ja se antaa pohjan muille markkinoinnin muodoille luomalla edellytykset lupauksen tarjoamiselle.

Ulkoisessa markkinoinnissa luodaan lupauksia asiakkaille, ja vuorovaikutusmarkkinoinnissa lupaukset lunastetaan. Ulkoinen ja vuorovaikutusmarkkinointi näkyvät asiakkuuden elinkaarimallissa. Ulkoista markkinointia käytetään elinkaaren alkua ja ostovaiheessa, vuorovaikutusmarkkinointia kulutusvaiheessa.

Asiakkuuden elinkaarimalli on sovellettavissa myös partiolippukuntien toimintaan. Lippukuntien toiminnassa voidaan erottaa kaksi palveluprosessia, joilla on erilaiset elinkaarimallit: koloiltojen elinkaari ja tapahtumien elinkaari. Koloiltojen elinkaarimallissa keskitytään jäsenyyden myymiseen ja se liittyy sekä jäsenhankintaan että jäsenyyksien ylläpitoon. Tapahtumien elinkaarimallissa myydään yksittäisiä tapahtumia, ja se liittyy välillisesti jäsenyyksien ylläpitoon, koska erilaiset tapahtumat ovat oleellinen osa partiotoimintaa.

Sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä ajatellaan olevan organisaation henkilöstön, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin kohderyhmänä organisaation asiakkaat. Partiolippukunnissa rajanveto henkilöstön ja asiakkaiden välillä ei välttämättä ole täysin selkeä. Lippukunnan jäsenistö koostuu lapsista ja nuorista, joille ohjelmaa toteutetaan sekä johtajistosta. Partiolippukunnissa sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä on pääasiassa johtajisto, mutta joissain tapauksissa myös koko jäsenistö. Asiakkaita eivät ole ainoastaan lapset ja nuoret, vaan myös heidän vanhempansa.

Suomen Partiolaisten teettämistä tutkimuksista käy ilmi tiettyjä partioon liittymisen ja partiosta eroamisen syitä. Liittymisen syiden vahvistamiseen ja eroamisen syiden ehkäisemiseen voidaan käyttää ulkoisen, sisäisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja. Käytettävät keinot valitaan markkinoinnin suunnitteluprosessissa.

Markkinoinnin suunnittelu alkaa lähtökohta-analyysillä, jossa selvitetään organisaation nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä eri näkökulmista. Partiolippukunnilla ei välttämättä ole resursseja toteuttaa suuria markkinatutkimuksia ja siksi lähtökohta-analyysissä kannattaa hyödyntää jo olemassa olevia tutkimuksia. Lisäksi lippukunnat voivat analysoida nykytilannetta muun muassa ympäristöä tarkkailemalla ja toteuttamalla pienimuotoisia, epävirallisia tutkimuksia. Lähtökohta-analyysissä lippukunnat voivat myös hyödyntää erilaisia Suomen Partiolaisten ja partiopiirien tuottamia materiaaleja.

Niin tahtotilan, strategioiden kuin tavoitteidenkin asettaminen on oleellista lippukunnan markkinoinnin näkökulmasta. Ilman selkeitä päämääriä on haasteellista toteuttaa nousujohteista toimintaa. Lippukuntien pitää myös huomioida suunnitteluprosessissaan keskusjärjestön ja partiopiirien tavoitteet ja strategiat, jotta ne ovat linjassa keskenään.

Toimintasuunnitelma konkretisoi asetetut tahtotilat, strategiat ja tavoitteet. Lippukunnan ei välttämättä tarvitse luoda erillistä markkinoinnin, jäsenhankinnan ja jäsenyyksien ylläpidon suunnitelmaa, vaan se voidaan integroida koko lippukunnan toimintasuunnitelmaan. Jotta tahtotila ja tavoitteet saavutetaan, on niitä myös seurattava ja seurannan toteutus on suunniteltava, jotta se voidaan tehdä hyvin.

Tämän opinnäytetyö antaa mallin siitä, miten markkinoinnin keinoja hyödyntämällä voidaan vaikuttaa partiolippukuntien jäsenhankintaan ja jäsenyyksien ylläpitoon. Markkinointia on kuitenkin suunniteltava etukäteen, jotta asetetut tavoitteet toteutuisivat. Partiolippukunnat, niiden lähtökohdat ja

toimintatavat eroavat paljon toisistaan ja siksi on haasteellista tehdä kaikille soveltuvaa, yhtenäistä markkinointisuunnitelmaa.

Toiveena on, että tämän opinnäytetyön tulokset herättäisivät ajatuksia lippukunnissa ja auttaisivat integroimaan markkinointiajattelun osaksi niiden toiminnan suunnittelua. Opinnäytetyön liitteenä on suunnitteluprosessia kuvaava malli, jota lippukunnat voivat käyttää apunaan markkinoinnin suunnittelussa. Mallissa kuvataan suunnitteluprosessin eri osien sisältöä. Lisäksi siinä selvitetään niitä sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja, joita lippukunnat voivat käyttää jäsenhankinnassaan ja jäsenyyksien ylläpidossa. Liitteenä olevan suunnittelumallin ja tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan luoda myös lippukunnille tarkoitettu ohje markkinoinnin suunnitteluun ja sen käyttöön jäsenhankinnassa ja jäsenyyksien ylläpidossa.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää suunnittelumallin käytön ja opinnäytetyössä esitettyjen markkinoinnin keinojen toteuttamisen vaikutuksia lippukuntien jäsenhankintaan ja jäsenyyksien ylläpitoon. Tässä opinnäytetyössä esitetyt teoriat kohdistuvat jäsenhankintaan vain 7-22-vuotiaiden jäsenten näkökulmasta. Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla myös uusien, yli 22-vuotiaiden johtajien rekrytointi ja rekrytoinnin kehittäminen partiolippukunnissa.

LÄHTEET

- Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing – An Introduction. Ninth edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillmann, M. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. Tillman, M. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Kotler, P. 2003. Marketing Management. Eleventh edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- MacDonald, M. & Payne, A. 2006. Marketing Plans for Service Businesses – A Complete Guide. Second edition. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös.
- Suomen Partiolaiset. 2011. Koko järjestön kasvuprojekti. Viitattu 30.3.2011. http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Projektit/Toiminta_kasvuksi.iw3
- Suomen Partiolaiset 2010a. Lippukuntakansio. 2., uudistettu painos. Helsinki: Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry. Saatavilla myös: <http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Lippukunta/Lippukuntakansio.iw3>
- Suomen Partiolaiset 2010b. Lippukunta osana partiomaailmaa. Viitattu 6.3.2010. http://partio.fi/Suomeksi/Lyhyesti/Mita_partio_on/Lippukunta_osana_partiomaailmaa.iw3
- Suomen Partiolaiset 2010c. Nuorekas satavuotias. Viitattu 6.3.2010. http://www.partio.fi/Suomeksi/Lyhyesti/Mita_partio_on/Historiaa.iw3
- Suomen Partiolaiset 2010d. Ohjelmaudistus 2010. Viitattu 6.3.2010. http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Projektit/Menneet_projektit/OU_2010.iw3
- Suomen Partiolaiset 2010e. Ohjelmaudistus 2010: Kasvatustavoitteet – Ikäkaudet – Partioohjelma. Helsinki: Suomen Partiolaiset. Saatavilla myös: http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Projektit/Menneet_projektit/OU_2010.iw3 > Esite 4
- Suomen Partiolaiset 2010f. Partion toimintamuodot. Viitattu 21.5.2010. http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Partiokasvatus/Partion_toimintamuodot.iw3
- Suomen Partiolaiset 2010g. Projektin eteneminen. Viitattu 21.5.2010. http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Projektit/Menneet_projektit/OU_2010/Projektin_eteneminen.iw3
- Suomen Partiolaiset 2009. Johtajan kansio. Helsinki: Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry. Saatavilla myös: <http://ohjelma.partio.fi/index.php?title=Johtajankansio>

Suomen Partiolaiset 2006. Partio – Toiveiden herättäjä ja pettymysten tuottaja. Helsinki: Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry. Saatavilla myös: <http://partio.fi/Suomeksi/Aikuiset/Materiaalit/Esittelymateriaalit.iw3> > Partio - Toiveiden herättäjä ja pettymysten tuottaja.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

WAGGGS. 2010. History of Guiding. Viitattu 6.3.2010. <http://www.wagggsworld.org/en/about/guiding/guidinghistory>

Zeithaml, V.; Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Exceptions. New York: The Free Press.

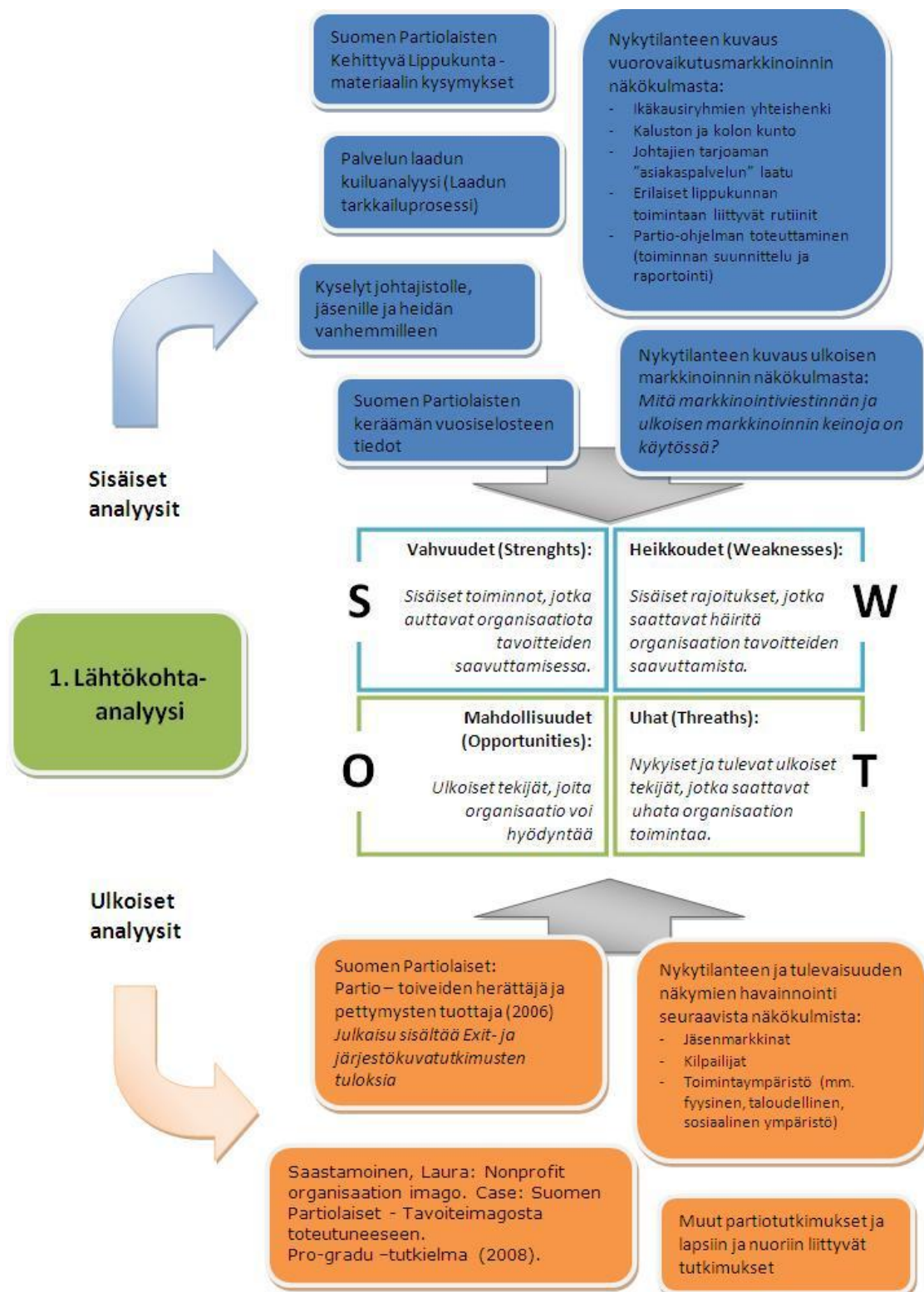
Partiolippukunnan markkinoinnin suunnittelumalli

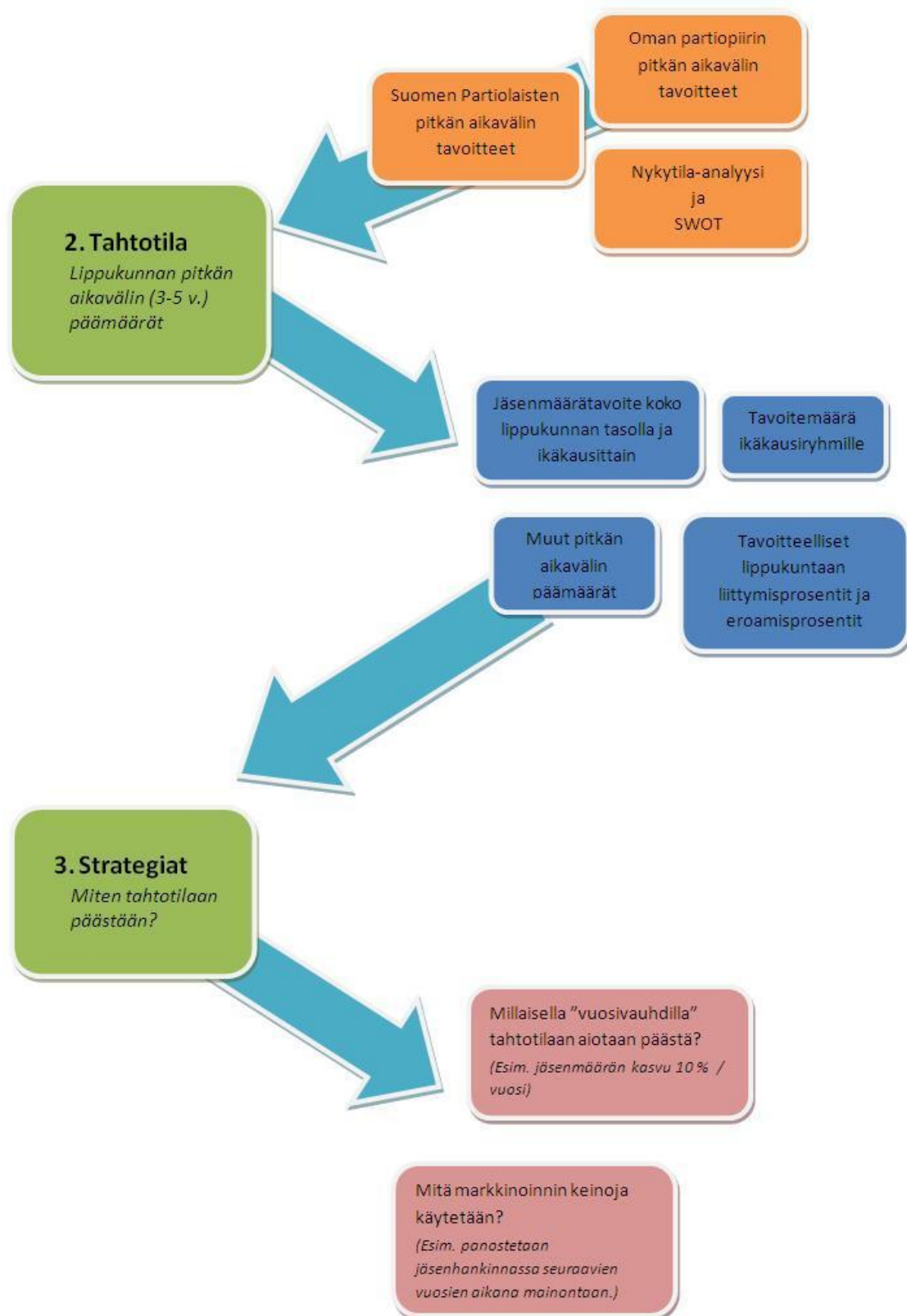
Lippukunnan markkinointisuunnitelma voi olla esimerkiksi kirjallinen teksti. Markkinoinnin suunnittelu kannattaa integroida lippukunnan muuhun toiminnansuunnitteluun ja se voi olla esimerkiksi osana kirjallista toimintasuunnitelmaa.

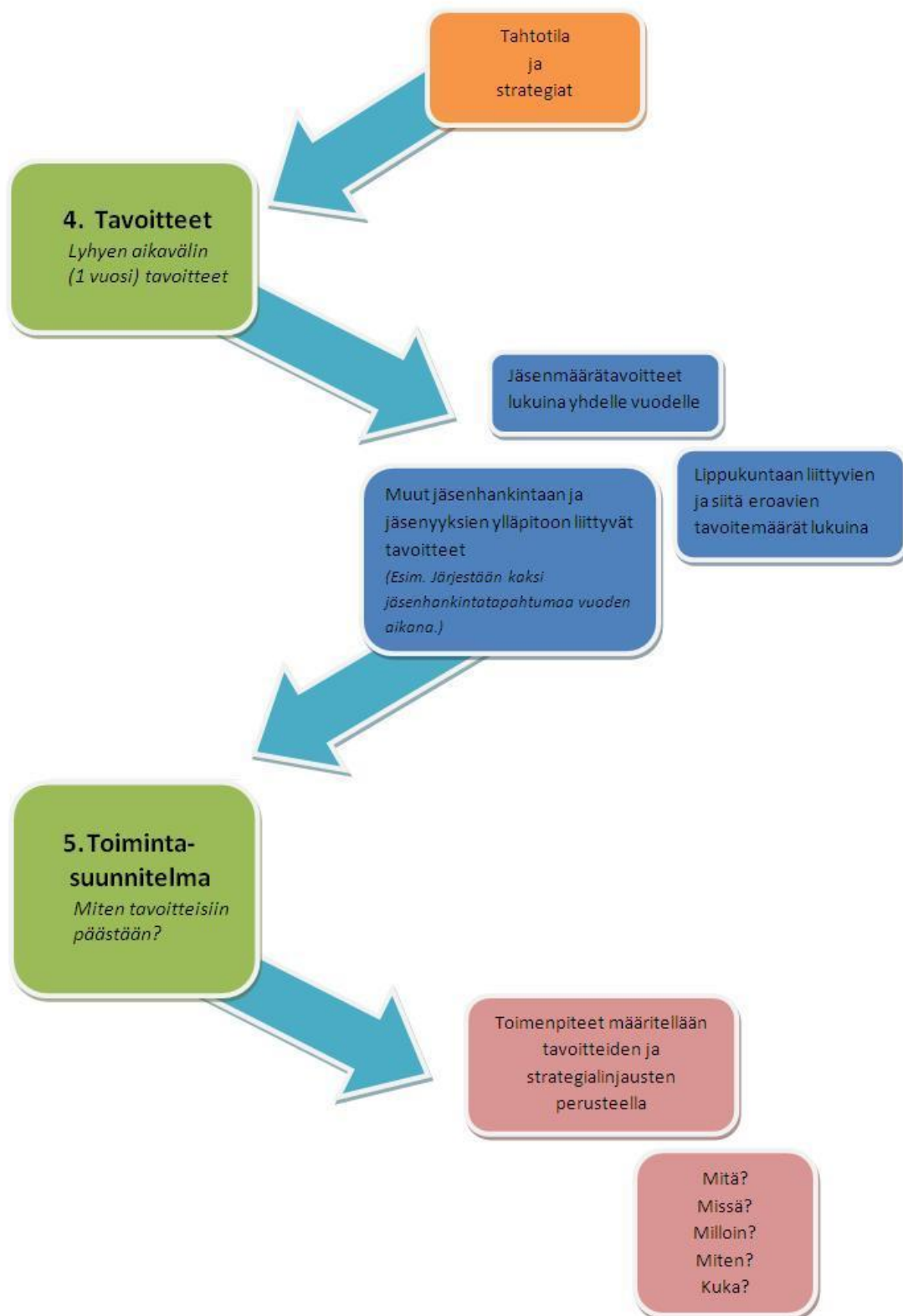
Lippukunnan markkinoinnin suunnitteluprosessi koostuu seitsemästä osasta:

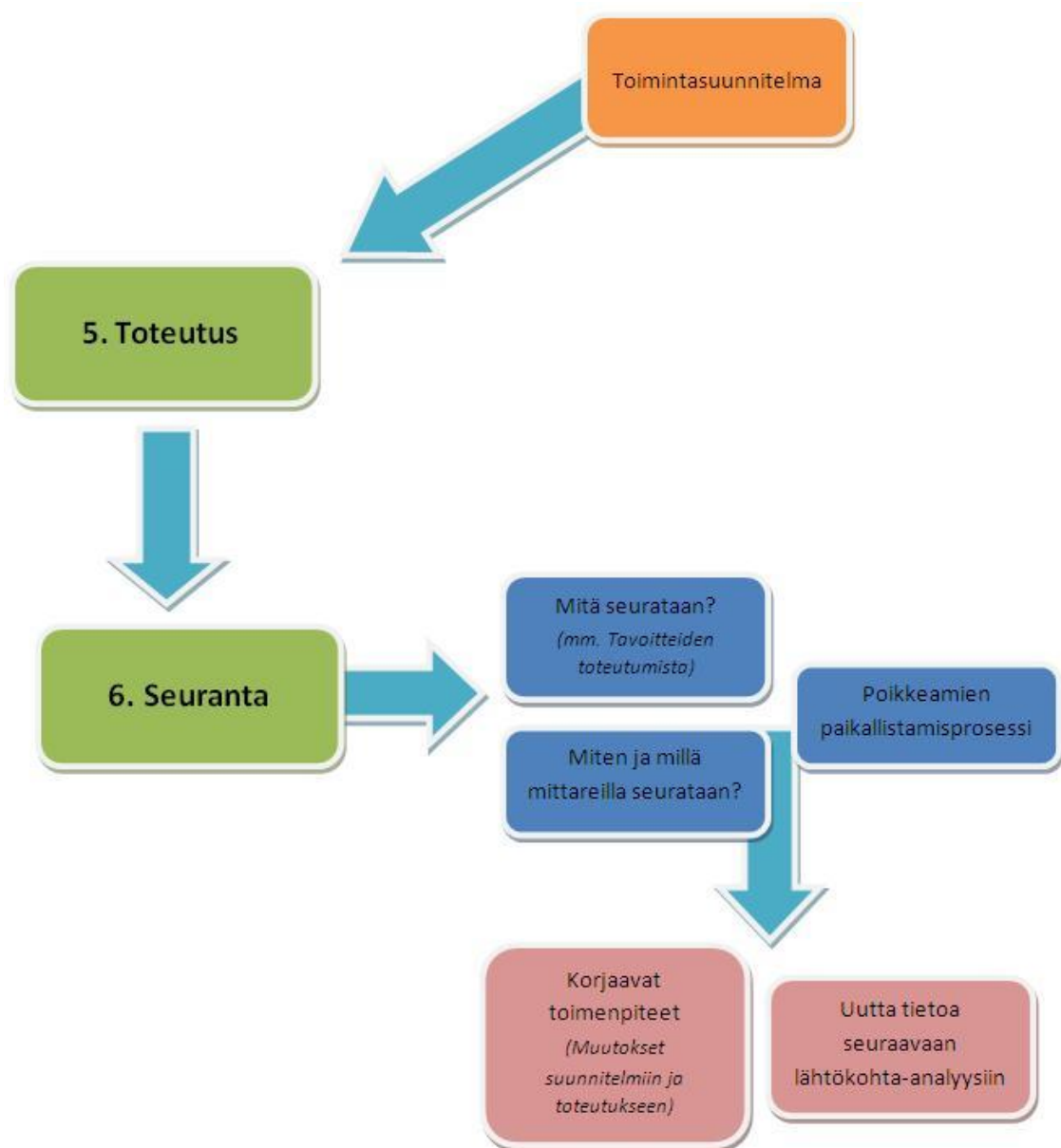
1. Lähtökohta-analyysi
2. Tahtotila (3-5 vuoden kuluttua nykytilasta)
3. Strategiat
4. Tavoitteet (1 vuoden ajalle)
5. Toimintasuunnitelma
6. Toteutus
7. Seuranta

Suunnitteluprosessin osat on kuvattu seuraavissa kuvioissa. Kuvioissa on annettu esimerkkejä siitä, mitä suunnitteluprosessin osat voisivat sisältää. Tahtotila, strategiat, tavoitteet ja toimintasuunnitelma ovat sisällöltään jokaisella lippukunnalla omanlaisensa. Strategioiden suunnittelua varten viimeisellä sivulla on kuvattu sisäisen, ulkoisen ja vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja, joita lippukunnat voivat käyttää jäsenhankinnassaan ja jäsenyyksien ylläpidossa.

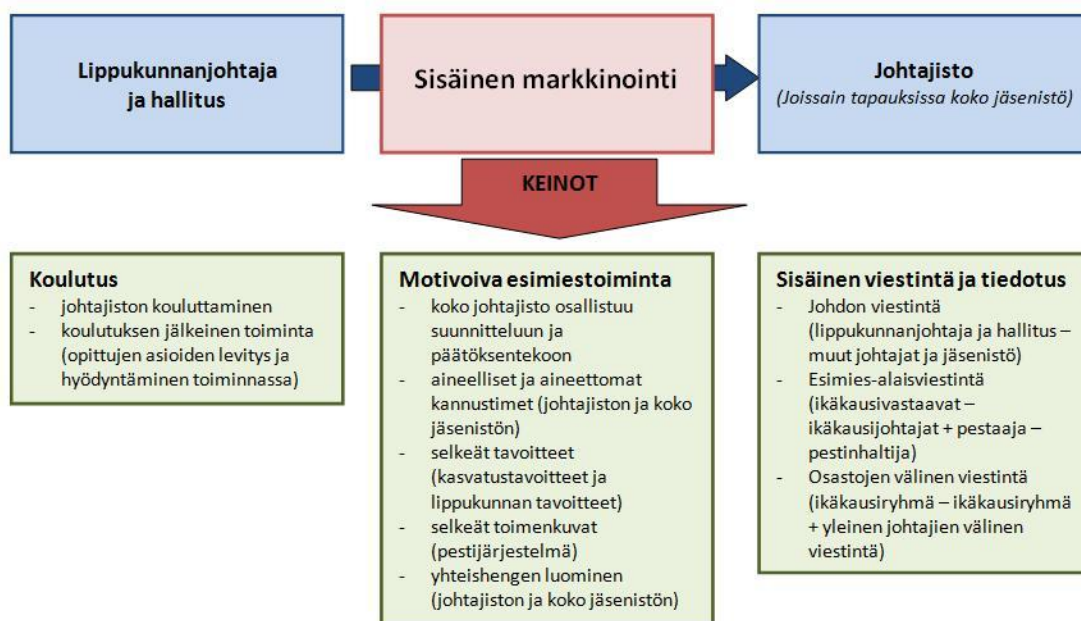




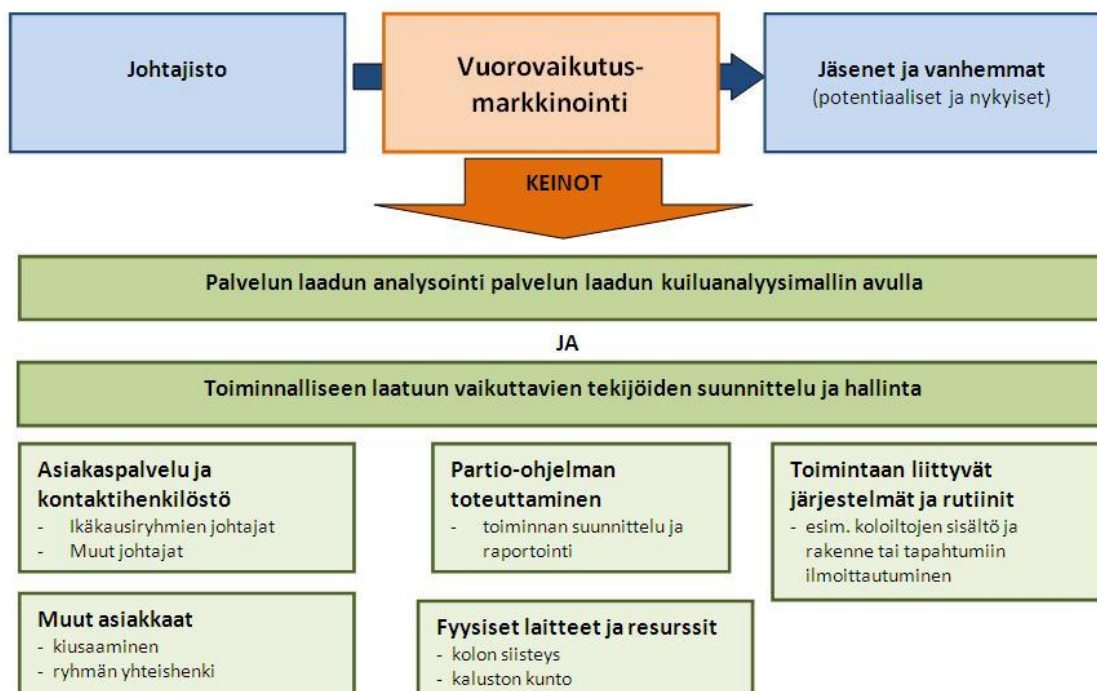




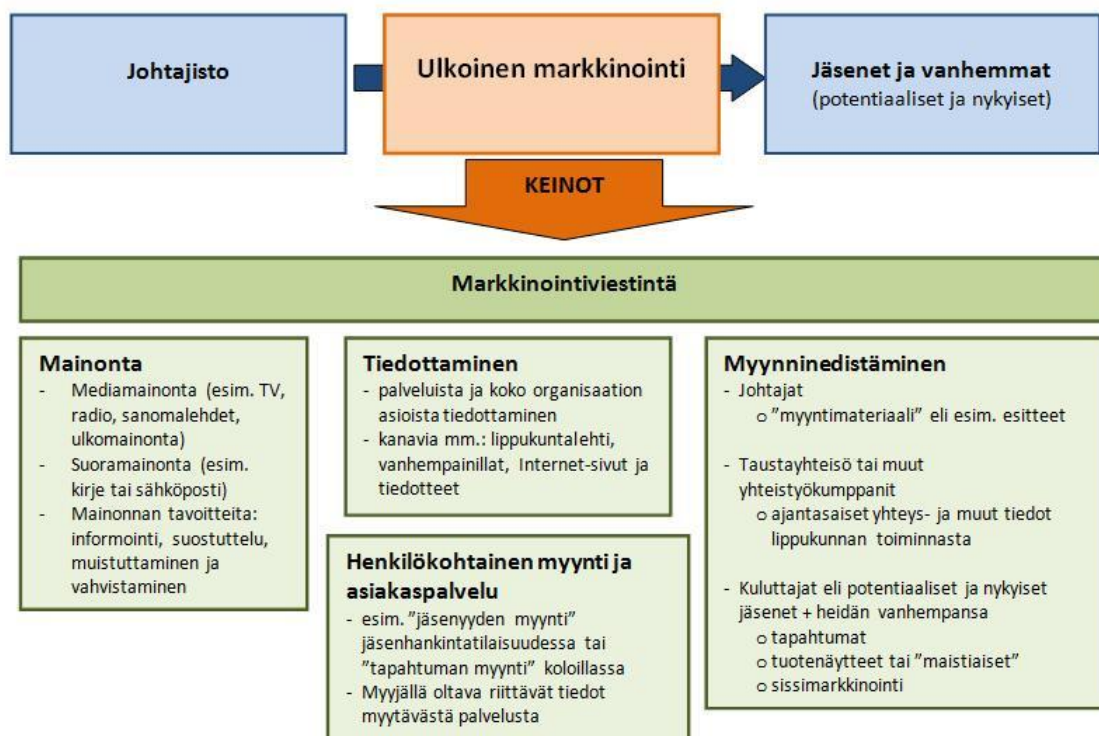
Lippukunnan markkinoinnin suunnitteluprosessi.



Sisäisen markkinoinnin keinot.



Vuorovaikutusmarkkinoinnin keinot.



Markkinointiviestinnän keinot ulkoisessa markkinoinnissa.